

**‘N ONDERSOEK NA DIE PERSOONLIKHEIDSTIPES VAN ‘N  
GROEP JEUGLEIERS**

**Carina Maré  
B. Ed. Opvoedkundige Sielkunde**

**Werkstuk ingelewer ter gedeeltelike voldoening aan die vereistes vir die  
graad van Magister in die Opvoedkunde  
(Opvoedkundige Sielkunde, Internopleiding)**

**aan die  
Universiteit van Stellenbosch**



**Studieleier: Dr AE van Heerden**

**Desember 2000**

## **VERKLARING**

Ek die ondergetekende verklaar hiermee dat die werk in hierdie werkstuk vervat, my eie oorspronklike werk is wat nog nie vantevore in die geheel of gedeeltelik by enige ander Universiteit ter verkryging van 'n graad voogelê is nie.

C MARÉ

DATUM

## OPSOMMING

In Suid-Afrika is effektiewe leierskap op alle vlakke van die samelewing 'n belangrike prioriteit. Ook in die opvoedingsituasie word daar met die implementering van Kurrikulum 2005 groter klem geplaas op die ontwikkeling van leierskapsvaardighede om leerders voor te berei vir leierskapseise wat in hulle volwasse leeftyd gestel gaan word. Om dit te kan doen moet daar in die eerste plek geleenthede geskep word waartydens die leerders leierskap kan beoefen en tweedens is dit belangrik dat kennis en vaardighede wat die leerder kan help om sy rol as leier so suksesvol moontlik te vervul, aan hom oorgedra word. Kennis oor die leier en ander groeplede se persoonlikheidstipes en voorkeure asook elkeen se sterkpunte en leemtes kan suksesvol benut word om groepsamewerking te verbeter en sodoende suksesvolle leierskap te bevorder.

Die empiriese gedeelte van die ondersoek het die vasstelling van die ondersoekgroep se persoonlikheidstipes, die leierskapsposisies wat deur hulle bekleed is gedurende hulle skoolloopbaan asook die leierskapseienskappe wat deur die betrokke leerders as belangrik geag is, behels.

'n Ondersoekgroep van 50 jeugleiers, bestaande uit 'n seleksie van hoofseuns en -meisies in die vorige Model C skole wat Die Burger se jaarlikse jeugleierskonferensie bygewoon het, word by hierdie navorsing betrek. Vir die doel van hierdie ondersoek word gebruik gemaak van die Myers-Briggs Type Indicator (MBTI®), vorm G. Die MBTI® is gebaseer op Carl Jung se persoonlikheidsteorie.

Die belangrikste bevindinge van die ondersoek is dat daar tendense bestaan in die persoonlikheidstipes wat meer algemeen by jeugleiers voorkom. Die oorwegende persoonlikheidstipevoorkeur wat by die jeugleiers voorgekom het, was ESTJ. Dit dui 'n voorkeur vir ekstroversie(E); sintuiglike waarneming (S); denke (T) en beoordeling (J) aan. Goeie luistervaardighede en hoë morele waardes is as die belangrikste eienskappe vir effektiewe leierskap geïdentifiseer.

Die implikasies vir die leierskapsontwikkeling van leerders wat voortspruit uit die kennis van leerders se persoonlikheidstipe en -voorkeure, word bespreek.



## SUMMARY

In South Africa effective leadership is an important priority in all walks of life. With the implementation of Curriculum 2005, greater emphasis is placed on the development of leadership skills to prepare learners for leadership demands in adult life. In order to do this one must firstly create leadership opportunities. Secondly it is important to convey the knowledge and skills necessary for the optimum fulfillment of their roles as leaders. Personality types and preferences as well as the strengths and weaknesses of the leader and other group members can be utilized to enhance teamwork and improve leadership.

The empirical investigation comprised the determination of the personality types of the research group as well as leadership positions held by them during their school careers, and the leadership skills perceived as important by them.

Fifty youth leaders, representative of head boys and head girls in former model C schools, who attended the conference for youth leaders annually hosted by Die Burger, were used as the investigation group. For the purpose of this research the Myers-Briggs Type Indicator (MBTI®), Form G, was used. The MBTI® is based on Carl Jung's theory of personality types.

The most important findings of the study are that trends exist in the personality types that were reported by the youth leaders. The dominant personality type preference of the youth leaders was ESTJ. This shows a preference for extroversion (E), sensing (S), thinking (T) and judging (J). Good interpersonal relationships, listening skills and high moral values were identified as the most important characteristics for effective leadership.

The implications for leadership development, emanating from the knowledge of the personality types and preferences of the youth leaders, are discussed.

## **DANKBETUIGINGS**

Ek vermeld graag die volgende persone en instansies met groot dank:

- My studieleier, dr Anne van Heerden, vir haar motivering, geduld en bekwame leiding.
- Dr Hannelie Nel vir haar hulp en leiding met die statistiese verwerking van die empiriese data.
- Die organiseerders van Die Burger se Jeugleierskonferensie vir die vergunning om die MBTI® daar af te neem.
- Die betrokke jeugleiers wat deelgeneem het aan die studie.
- Mev Amanda de Stadler (Lexika Taaldiens) vir haar bekwame taalversorging.
- My moeder vir haar volgehoue ondersteuning en liefde.
- My broer, suster en vriende vir hul belangstelling en ondersteuning.

Aan God kom al die eer toe.

**Opgedra aan my moeder, Annalie en Chris**

**"I suppose leadership at one time  
meant muscles; but today it means  
getting along with people."**

**Indira Gandhi**

## INHOUDSOPGAWE

**Bladsy**

### HOOFSTUK EEN

#### AKTUALITEIT, PROBLEEMSTELLING, DOELSTELLING EN ONTWERP VAN DIE ONDERSOEK

1.1	AKTUALITEIT VAN DIE ONDERSOEK	1
1.2	PROBLEEMSTELLING	4
1.3	DOELSTELLINGS	5
1.4	NAVORSINGSONTWERP	5
1.4.1	Literatuurstudie	5
1.4.2	Empiriese ondersoek	6
1.5	BEGRIPSOMSKRYWING	6
1.5.1	Jeugleier	7
1.5.2	Persoonlikheid	7
1.5.3	Persoonlikheidstipes	7
1.5.4	Die Myers-Briggs Type Indicator (MBTI®)	8
1.5.5	MBTI®-skale	8
1.5.5.1	Die vier bipolêre skale	8
1.5.5.2	Die sestion persoonlikheidstipes	9
1.5.5.3	Die voorkeurordefunksie	9
1.6	STRUKTUUR VAN AANBIEDING	9



## **HOOFSTUK TWEE**

### **PERSOONLIKHEIDSTIPES**

2.1	DIE TIPOLOGIESE MODEL VAN HOUDINGS EN FUNKSIES	11
2.1.1	Houdings	12
2.1.1.1	Ekstroversie (E)	12
2.1.1.2	Introversie (I)	13
2.1.2	Die funksies	13
2.1.2.1	Sintuiglike funksie (S)	13
2.1.2.2	Intuitiewe funksie (N)	14
2.1.2.3	Denkfunksie (T)	15
2.1.2.4	Gevoelsfunksie (F)	15
2.2	DIE BEPALING VAN DIE DOMINANTE FUNKSIE EN HULPFUNKSIES	16
2.2.1	Die dominante funksie	16
2.2.2	Die hulpfunksie	17
2.2.3	Die tersiêre funksie	17
2.2.4	Die inferieure funksie	18
2.3	ONTWIKKELING VAN PERSOONLIKHEIDSTIPE	18
2.3.1	Van geboorte tot sesjarige ouderdom	19
2.3.2	Van sesjarige tot twaalfjarige ouderdom	19
2.3.3	Van twaalfjarige tot vyf en twintigjarige ouderdom	19
2.3.4	Van vyf en twintigjarige tot vyftigjarige ouderdom	20
2.3.5	Na die ouderdom van vyftig	20
2.4	AG PERSOONLIKHEIDSTIPES VOLGENS JUNG	21

2.4.1	Die ekstroverte denkende tipe (ET)	21
2.4.2	Die ekstroverte gevoelstipe (EF)	22
2.4.3	Die ekstroverte sintuiglike tipe (ES)	22
2.4.4	Die ekstroverte intuïtiewe tipe (EN)	23
2.4.5	Die introverte denkende tipe (IT)	23
2.4.6	Die introverte gevoelstipe (IF)	23
2.4.7	Die introverte sintuiglike tipe (IS)	24
2.4.8	Die introverte intuïtiewe tipe (IN)	24

## **HOOFSTUK DRIE**

### **PERSOONLIKHEIDSMETING**

3.1	INLEIDING	25
3.2	DIE MYERS-BRIGGS TYPE INDICATOR (MBTI®)	25
3.2.1	Die bydrae van Katherine Briggs en Isabel Myers	25
3.2.2	Myers en Briggs se uitbreiding van Jung se teorie	26
3.2.2.1	Die beoordelende funksie (J)	26
3.2.2.2	Die waarnemende funksie (P)	27
3.2.2.3	Bepaling van die dominante en hulpfunksie	27
3.2.3	Tegniese beskrywing van die MBTI®	28
3.2.4	Doelstellings van die MBTI®	37
3.2.5	Die gebruike van die MBTI®	37
3.2.6	Die geskiedenis en die ontwikkeling van die MBTI® vorms	38
3.2.6.1	Die aanvanklike stadium	38

3.2.6.2	Vorms A en B	38
3.2.6.3	Vorms C en D	39
3.2.6.4	Vorms E en F	39
3.2.6.5	Vorm G	39
3.2.6.6	Vorm G – selfnasien	40
3.2.6.7	Vorm K: Expanded Analysis Report (EAR)	40
3.2.6.8	Vorm J: Type Differentiation Indicator (TDI)	40
3.2.6.9	Die Murphy-Meisgeier Type Indicator for Children (MMTIC)	40
3.2.7	Evaluering van die MBTI®	41
3.2.7.1	Betroubaarheid	42
3.2.7.2	Die halfverdelingsmetode	42
3.2.7.3	Toets-hertoetsbetroubaarheid	43
3.2.7.4	Geldigheid	44
3.2.7.5	Inhoudsgeldigheid	44
3.2.7.6	Kriteriumgeldigheid	44

## **HOOFSTUK VIER**

### **LEIERSKAP**

4.1	INLEIDING	46
4.2	TEORETIESE ASPEKTE VAN LEIERSKAP	46
4.2.1	Definiëring van leierskap	46
4.2.2	Leierskap en ander aangebore eienskappe	47
4.2.3	Opleiding van leiers	49

4.2.3.1	Leierseienskappe wat nie aangeleer kan word nie	48
4.2.3.1.1	Geïnspireerdheid	49
4.2.3.1.2	Begaafdheid	50
4.2.3.2	Leierseienskappe wat ontwikkel moet word	50
4.2.3.2.1	Vaardighede in beplanning	51
4.2.3.2.2	Kommunikasievaardighede	51
4.2.3.2.3	Probleemoplossingsvaardighede	52
4.2.3.2.4	Spanbouvaardighede	52
4.2.3.2.5	Organisatoriese vaardighede	53
4.2.4	Faktore wat leierskapopleiding beïnvloed	53
4.2.4.1	Die ouerhuis	54
4.2.4.2	Skole en kolleges	55
4.3	LEIERSKAPSTYLE EN PERSOONLIKHEIDSTIPES	55
4.4	NAVORSINGBEVINDINGE OOR PERSOONLIKHEIDSTIPE EN BESTUURSTYL	66
4.4.1	Persoonlikheidstipe en besluitneming van leiers	66
4.4.1.1	Definiëring van die probleem	66
4.4.1.2	Informasieversameling	67
4.4.1.3	Evaluering van informasie en besluitneming	68
4.4.2	Situasionele leierskap	69
4.4.2.1	Deelnemende besluitneming	69
4.4.2.2	Bestuur van ondergeskiktes	70
4.4.2.3	Konflikhantering	71
4.4.3	Bestuur binne verandering en die transformerende leier	71



4.4.4	Opsomming van navorsingsresultate	72
4.5	DIE GEBRUIK VAN DIE MBTI IN LEIERSKAPS- ONTWIKKELING	73
4.5.1	Strategieë vir die gebruik van die MBTI® met leiers	73
4.5.2	Voordele wat kennis oor persoonlikheidstipe vir leiers inhou	74

## **HOOFTUK VYF**

### **EMPIRIESE ONDERSOEK**

5.1	INLEIDING	76
5.2	DOEL- EN HIPOTESESTELLING	76
5.3	MEETINSTRUMENTE	77
5.4	ONDERSOEKGROEP	77
5.4.1	Ondersoekgroep	77
5.4.2	Samestelling van die ondersoekgroep	78
5.4.2.1	Eienskappe van die ondersoekgroep volgens taal	78
5.4.2.2	Eienskappe van die ondersoekgroep volgens geslag	78
5.5	ONDERSOEKPROSEDURE	79
5.6	STATISTIESE PROSEDURES	79



## HOOFSTUK SES

### DIE RESULTATE VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK

6.1	INLEIDING	80
6.2	FREKWENSIEVERDELING VAN DIE ONDERSOEKGROEP VOLGENS PERSOONLIKHEIDSTIPES	80
6.2.1	Die frekwensie van die 16 persoonlikheidstipes volgens elk van die vier skale op die MBTI®	80
6.3	DIE VOORKEURKOMBINASIES	82
6.4	PERSOONLIKHEIDSVORKEURE EN –TIPES VAN DIE JEUGLEIER VOLGENS GESLAG	83
6.5	PERSOONLIKHEIDSTIPEVOORKEUR EN LEIERSKAP OP SPORTGEBIED	86
6.5.1	Die EI skaal	87
6.5.2	Die SN skaal	88
6.5.3	Die TF skaal	89
6.5.4	Die JP skaal	90
6.6	PERSOONLIKHEIDSTIPEVOORKEUR EN LEIERSKAPSGELEENTHEDE IN DIE LAERSKOOL	91
6.6.1	Die EI skaal	91
6.6.2	Die SN skaal	92
6.6.3	Die TF skaal	92
6.6.4	Die JP skaal	93
6.7	PERSOONLIKHEIDSTIPEVOORKEUR EN LEIERSKAPS- POSISIES IN DIE HOËRSKOOL	93
6.7.1	Die EI skaal	94
6.7.2	Die SN skaal	94

6.7.3	Die TF skaal	95
6.7.4	Die JP skaal	95
6.8	<b>PERSOONLIKHEIDSTIPEVOORKEUR EN VOORSITTERSKAP VAN 'n VERENIGING</b>	96
6.8.1	Die EI skaal	96
6.8.2	Die SN skaal	97
6.8.3	Die TF skaal	97
6.8.4	Die JP skaal	98
6.9	<b>VEREISTES VIR 'n GOEIE LEIER SOOS DEUR DIE JEUGLEIERS AANGEDUI</b>	98
6.9.1	Die EI skaal	99
6.9.2	Die SN skaal	100
6.9.3	Die TF skaal	101
6.9.4	Die JP skaal	102
6.9.5	Geslag	103
6.10	<b>REDES WAAROM DIE JEUGLEIER SELF DINK HY OF SY IS GEKIES VIR DIE LEIERSKAPSPOSISIE</b>	103

## **HOOFSTUK 7**

### **BEVINDINGS EN GEVOLGTREKKINGS**

7.1	<b>BEVINDING EN GEVOLGTREKKINGS</b>	105
7.1.1	Persoonlikheidstipevoorkeure by die jeugleiers	105
7.1.1.1	Ekstroversie – Introversie (EI)	105
7.1.1.2	Sintuiglike waarneming – Intuisie (SN)	107
7.1.1.3	Denke – Gevoel (TF)	108

7.1.1.3	Denke – Gevoel (TF)	108
7.1.1.4	Beoordelend – Waarnemend (JP)	109
7.1.2	Die rol wat persoonlikheidstipevoorkeure speel in die tipe en hoeveelheid leierskapsposisies wat deur die jeugleiers bekleed is	110
7.1.2.1	Ekstroversie – Introversie (EI)	110
7.1.2.2	Sintuiglike waarneming – Intuisie (SN)	111
7.1.2.3	Denke – Gevoel (TF)	111
7.1.2.4	Beoordelend – Waarnemend (JP)	112
7.1.3	Persoonlikheidstipevoorkeure en leierseienskappe wat as belangrik geag word	112
7.1.3.1	Ekstroversie – Introversie (EI)	112
7.1.3.2	Sintuiglik – Intuisie (SN)	113
7.1.3.3	Denke – Gevoel (TF)	113
7.1.3.4	Beoordelend – Waarnemend (JP)	114
7.1.4	Bespreking van die voorkeurkombinasie	115
7.1.4.1	Die EJ voorkeurkombinasie	115
7.1.4.2	Die TJ voorkeurkombinasie	116
7.1.4.3	Die ET voorkeurkombinasie	116
7.1.4.4	Die SP voorkeurkombinasie	117
7.1.4.5	Die IF voorkeurkombinasie	117
7.1.4.6	Die FP voorkeurkombinasie	118
7.2	IMPLIKASIES VIR LEIERSKAPSGELEENTHEDE BY DIE SKOOL	118
7.3	BEPERKINGS VAN DIE ONDERSOEK	119

7.4	AANBEVELINGS VIR VERDERE ONDERSOEK	120
7.5	SLOTPERSPEKTIEF	121
	<b>BRONNELYS</b>	126



**LYS VAN TABELLE**

		<b>Bladsy</b>
Tabel 3.1	Die persoonlikheidstipes met die funksies	36
Tabel 5.1	Verdeling van die ondersoekgroep volgens onderrigmedium/ Taal	78
Tabel 5.2	Verdeling van die ondersoekgroep volgens geslag	78
Tabel 6.1	Frekwensie van die ondersoekgroep vir die 16 persoonlik- heidstipes volgens die MBTI®	81
Tabel 6.2	Frekwensie van die ondersoekgroep vir die vier skale volgens die MBTI®	81
Tabel 6.3	Frekwensieverdeling van die voorkeurtipekombinasies volgens die MBTI®	82
Tabel 6.4	Frekwensieverdeling van die persoonlikheidstipevoorkeure vir die jeugleier volgens geslag volgens die MBTI®	84
Tabel 6.5	Persoonlikheidstipevoorkeur en leierskap op sportgebied in die laerskool: EI skaal	87
Tabel 6.6	Persoonlikheidstipevoorkeur en leierskap op sportgebied in die hoërskool: EI skaal	87
Tabel 6.7	Persoonlikheidstipevoorkeur en leierskap op sportgebied in die laerskool: SN skaal	88



Tabel 6.8	Persoonlikheidstipevoorkeur en leierskap op sportgebied in die hoërskool: SN skaal	88
Tabel 6.9	Persoonlikheidstipevoorkeur en leierskap op sportgebied in die laerskool: TF skaal	89
Tabel 6.10	Persoonlikheidstipevoorkeur en leierskap op sportgebied in die hoërskool: TF skaal	89
Tabel 6.11	Persoonlikheidstipevoorkeur en leierskap op sportgebied in die laerskool: JP skaal	90
Tabel 6.12	Persoonlikheidstipevoorkeur en leierskap op sportgebied in die hoërskool: JP skaal	90
Tabel 6.13	Persoonlikheidstipevoorkeur en leierskap in die laerskool: EI skaal	91
Tabel 6.14	Persoonlikheidstipevoorkeur en leierskap in die laerskool: SN skaal	92
Tabel 6.15	Persoonlikheidstipevoorkeur en leierskap in die laerskool: TF skaal	92
Tabel 6.16	Persoonlikheidstipevoorkeur en leierskap in die laerskool: JP skaal	93
Tabel 6.17	Persoonlikheidstipevoorkeur en leierskap in die hoërskool: EI skaal	94

Tabel 6.18	Persoonlikheidstipevoorkeur en leierskap in die hoërskool: SN skaal	94
Tabel 6.19	Persoonlikheidstipevoorkeur en leierskap in die hoërskool: TF skaal	95
Tabel 6.20	Persoonlikheidstipevoorkeur en leierskap in die hoërskool: JP skaal	95
Tabel 6.21	Persoonlikheidstipevoorkeur en voorsitterskap van 'n vereniging in die hoërskool: EI skaal	96
Tabel 6.22	Persoonlikheidstipevoorkeur en voorsitterskap van 'n vereniging in die hoërskool: SN skaal	97
Tabel 6.23	Persoonlikheidstipevoorkeur en voorsitterskap van 'n vereniging in die hoërskool: TF skaal	97
Tabel 6.24	Persoonlikheidstipevoorkeur en voorsitterskap van 'n vereniging in die hoërskool: JP skaal	98
Tabel 6.25	Persoonlikheidstipevoorkeur en eienskappe noodsaaklik vir goeie leierskap: EI skaal	99
Tabel 6.26	Persoonlikheidstipevoorkeur en eienskappe noodsaaklik vir goeie leierskap: SN skaal	100
Tabel 6.27	Persoonlikheidstipevoorkeur en eienskappe noodsaaklik vir goeie leierskap: TF skaal	101

Tabel 6.28	Persoonlikheidstipevoorkeur en eienskappe noodsaaklik vir goeie leierskap: JP skaal	102
Tabel 6.29	Geslag en eienskappe noodsaaklik vir goeie leierskap	103

## **LYS VAN FIGURE**

### **Bladsy**

<b>Figuur 1</b>	<b>FREKWENSIEVERDELING VAN DIE PERSOONLIK- HEIDSTIPEVOORKEURE VIR DIE JEUGLEIER VOLGENS GESLAG VOLGENS DIE MBTI® VRAELYS</b>	<b>85</b>
-----------------	--	-----------

## **ADDENDUMS**

### **Bladsy**

#### **Addendum 1**

Vraelys

122



## **HOOFTUK 1**

### **AKTUALITEIT, PROBLEEMSTELLING, DOELSTELLING EN ONTWERP VAN ONDERSOEK**

#### **1.1 AKTUALITEIT VAN DIE ONDERSOEK**

Binne die huidige Suid-Afrikaanse konteks is dit noodsaaklik dat die potensiaal van elke persoon ontwikkel word en hierby word leierskapspotensiaal ingesluit. Die behoefte aan leierskap is nou groter as op enige ander tyd in die geskiedenis weens die groter kompleksiteit van die gemeenskap. Die dinamiese aard en verwikkeldheid van die hedendaagse gemeenskap verg ware leiers met ondernemingsgees, vindingrykheid, deursettingsvermoë, goeie oordeel en effektiwiteit (Cawood, 1989:13–14). Ook binne die skoolopset word daar met die infasering van Kurrikulum 2005 en die kritiese uitkomst waaraan die leerders moet voldoen, leierskapseise aan elke leerder gestel wat nie in die verlede die geval was nie.

Aanvanklik bestaan die kind se leewêreld grootliks uit sy ouerhuis en dit is hier waar die kind sy eerste ervaring met leierskap opdoen. Aanvanklik is die kind se ouers sy leiers en hoe die ouers leiding neem in die huis kan verreikende gevolge hê ten opsigte van die gesindheid waarmee die kind en later die volwassene leiding van ander aanvaar. Vir die jong kind word daar weinig geleenthede gedurende die voorskoolse jare geskep waar hy self as leier kan optree. Wanneer jong kinders wel leiers kies binne speelgroepe, gebeur dit dikwels dat hulle die kind van wie hulle die meeste hou sien as die een wat bevoeg is om die leiding te neem (Hollander, 1978:13; Northouse, 1997:184).

Gedurende die skooljare is daar verskeie geleenthede waartydens leerders leiding kan neem. Binne die skoolopset is daar die Raad van Leerders, klaskapteine, kapteine van sportspanne, koshuisprefekte, voorsitters van kultuurverenigings en kringleiers van Christelike verenigings (Cawood, 1989:3). Vandag word skole volgens wet verplig om leerderverteenwoordigers op die beheerliggame te hê sodat hulle kan deelneem aan die besluitneming rakende skoolsake.



Ten spyte van hierdie geleenthede het leierskapsontwikkeling op skoolvlak lank agterweë gebly en is daar dikwels slegs aan 'n klein groepie leerders die geleentheid gegee om as leiers op te tree of om 'n formele leierskapskursus by te woon. Die skool kan egter 'n groot rol speel in die ontwikkeling van leierskap. Een van die vereistes vir die ontwikkeling van leierskap is die skep van geleenthede waar die leerders leiding kan neem. Bennis (1989:182) meen dat dit 'n fout is om te dink dat bloot deur leierskapskursusse aan te bied, leiers geskep word. Hy stel dit as volg: "Therefore, it is not devices such as training courses that are needed, but an organization's commitment to providing its potential leaders with opportunities to learn through experience in an environment that permits growth and change."

Met die infasering van Kurrikulum 2005 word daar gefokus op uitkomste wat elke leerder moet bereik. Een van die makro-uitkomste, die mees komplekse vorms van leerdemonstrasie, is dat 'n persoon 'n leier en organiseerder van aktiwiteite binne sy gemeenskap kan wees. Om die leerders hiervoor voor te berei behoort elkeen geleenthede te hê om sy leierseienskappe te ontwikkel. Groot klem sal gelê word op groepwerk waar die konsep van gesamentlike leierskap ingevoer gaan word. Elke leerder sal die geleentheid kry om die rol van leier in die groep in te neem. Een van die ag kritiese uitkomste van die nuwe kurrikulum is dat groepe in staat sal wees om hulself te organiseer en te bestuur sodat hulle hulle opdragte met verantwoordelikheid en effektiwiteit kan afhandel (Spady & Schlebusch, 1999:49; Curriculum 2005, 1997:16).

Indien hierdie voorgestelde doelwitte geïmplementeer word, sal dit 'n groot verbetering wees op leierskapsontwikkeling wat in die verlede in skole plaasgevind het. In die skoolopset was leierskapsposisies vir leerders dikwels slegs in naam en het dit weinig geleentheid geskep vir leierskap in die ware sin van die woord. Dit gebeur soms dat leiers op skool slegs opdragte moet uitvoer en wanneer besluite wel geneem moet word, dra opvoeders dikwels die finale verantwoordelikheid vir daardie besluite en is hulle gevolglik huiwerig om leiers toe te laat om uit foute te leer. Bennis (1989:111) het tot die volgende gevolgtrekking gekom oor leiers wat hy nagevors het: "They have learned from everything, but they have learned more from experience, and even more from adversity and mistakes. And they have learned to lead by leading."



Wanneer opvoeders aan leerders die geleenthede gee om as leiers op te tree, is dit ook nodig om hulle vaardighede aan te leer om 'n groep effektief te hanteer en samewerking te bewerkstellig. Daarom is een van die belangrikste vereistes vir leierskapsontwikkeling goeie mensekennis. Groeplede moet bewus wees van die diversiteit in die groep. Elke individu bring sekere eienskappe wat eie aan homself is, na die groep. Hierby word ingesluit sy belangstellings, vermoëns, behoeftes asook sy frustrasies en hoe hy dit hanteer, met ander woorde sy persoonlikheid. Hierdie individuele eienskappe dra by tot die dinamiek binne 'n groep. Suksesvolle leiers bereik dikwels goeie resultate omdat hulle aandag gee aan elke lid as 'n individu asook aan die verhoudings, interaksies en kommunikasie binne die groep. Daar moet ook in ag geneem word dat 'n groeplid se gedrag tot 'n groot mate bepaal word deur sy persepsie van ander groeplede se reaksie teenoor homself. As die individu geborge voel binne die groep en homself sien as 'n persoon met voldoende vaardighede, sal hy meer dikwels leiding neem in die groep (Beal, Bohlen, Raudabaugh 1962:78, 82, 85).

Leierskap vereis nie net begrip vir ander groeplede se persoonlikheidstyle nie, maar ook vir die leier se eie persoonlikheidstyl. Bennis (1989:47; 53) maak die volgende stellings: "But people begin to become leaders at that moment when they decide for themselves how to be", en "What is true for leaders, for better or for worse, true for each of us: we are our own raw material. Only when we know what we're made of and what we want to make of it can we begin our lives". Selfkennis moenie as vanselfsprekend aanvaar word nie. Teen die tyd dat 'n persoon puberteit bereik, het invloede vanuit die omgewing reeds 'n groter rol gespeel as wat hy besef. Familie, vriende, die skool en gemeenskap in die algemeen het reeds deur woord en voorbeeld vir die adolessent voorgesê hoe om te wees. As daar egter van leerders verwag word om met selfvertroue as leiers op te tree, moet hulle gehelp word om hulle voorkeure te verstaan en hulle sterkpunte en leemtes te leer ken.

Wanneer aandag gegee word aan die onderrig van leierskapsvaardighede is dit belangrik dat daar nie voorskriftelik te werk gegaan word nie. Juis omdat individue van mekaar verskil en verskillende style en 'n verskeidenheid kwaliteite het, het dit ernstige implikasies vir



leierskapsopleiding. Die meeste mense wat hulle toespits op die ontwikkeling van leierskap, het slegs een model in gedagte waarvolgens hulle leiers wil oplei, en dit kan beperkend wees. Jong mense moet blootgestel word aan verskeie tipes leiers en leierskapstyle en aangemoedig word om die model aan te neem waarmee hulle die gemaklikste voel (Gardner, 1990:5). Om hierby aan te sluit haal Bennis (1989:146) Dick Ferry aan wat sê: "You can't really create leaders. All you can do is develop talents people have."

Om leerders in staat te stel om hulle eie en ander groeplede se voorkeure en afkeure beter te verstaan asook om opvoeders en ander persone wat betrokke is by die ontwikkeling van leierskapspotensiaal in staat te stel om die leerders die beste toe te rus vir hulle taak as leiers, is dit belangrik dat elke groeplid se persoonlikheidstipevoorkeure verstaan word. Die MBTI® poog om verskille tussen normale, gesonde persone te beskryf, en dit kan leiers en volgelinge help om hulself beter te verstaan deurdat hulle hulle eie sterkpunte en leemtes identifiseer. Dit kan leiers ook help om ander leiers en spanlede se diverse persoonlikheidstipes en unieke gawes te waardeer en kommunikasie daarvoor aan te moedig. Die MBTI® is tans een van die gewildste instrumente in leierskapsontwikkelingsprogramme, spanbousessies en opleiding in kommunikasievaardighede regoor die wêreld (Bryson & Crosby, 1992:35; Kirby, 1997:3; Myers, 1993:1; O'Brien, 1996:108).

## **1.2 PROBLEEMSTELLING**

Daar is reeds verwys na die behoefte aan effektiewe leiers op alle vlakke van ons samelewing en die hernude klem wat op die ontwikkeling van leierskap van leerders geplaas word met die invoer van Kurrikulum 2005. Die persoonlikheidstipe van elke leerder kan waardevolle inligting verskaf oor die leerder se funksionering in 'n groep en sy leierskapstyl en die reaksie van ander groeplede daarop.

In Suid-Afrika is daar 'n leemte ten opsigte van inligting en navorsing oor jeugleiers. Hierdie ondersoek poog om vas te stel of bepaalde persoonlikheidstipevoorkeure, soos geëvalueer deur die MBTI®, meer algemeen by hoofseuns en hoofmeisies voorkom. Die hoeveelheid en tipe

leierskapsposisies wat deur jeugleiers met verskillende persoonlikheidstipevoorkeure gedurende hulle skoolloopbaan bekleed is, word ook ondersoek asook die leierseienskappe wat as belangrik beskou word deur jeugleiers met verskillende persoonlikheidstipevoorkeure.

### **1.3 DOELSTELLINGS**

Die doelstellings vir hierdie ondersoek is soos volg:

- (a) om die persoonlikheidstipevoorkeure van hoofleiers in die hoërskool vas te stel;
- (b) om moontlike tendense te ondersoek tussen persoonlikheidstipevoorkeure en die tipe en hoeveelheid leierskapsposisies wat die jeugleiers gedurende sy of haar skoolloopbaan bekleed het;
- (c) om ondersoek in te stel na moontlike tendense tussen jeugleiers se persoonlikheidstipevoorkeure en die belangrikheid wat hulle aan leierseienskappe heg;
- (d) om riglyne op grond van die verkreeë resultate met betrekking tot leierskapsontwikkeling van die leerder te verskaf aan onderwysers en ander persone.

### **1.4 NAVORSINGSONTWERP**

#### **1.4.1 Literatuurstudie**

'n Literatuurstudie word as 'n teoretiese basis onderneem. Dit bestaan uit:

- (a) die uitklaring van die teorie waarop die MBTI® gebaseer is deur middel van 'n uiteensetting van die analitiese teorie van Carl Gustav Jung;
- (b) 'n oorsig oor die navorsing wat daar in verband met leierskap gedoen is;



(c) 'n sintese van die relevante wetenskaplike navorsing oor die MBTI®;

(d) die verband tussen leierskap en persoonlikheidstipes.

#### **1.4.2 Empiriese ondersoek**

Die MBTI® is aangewend om die persoonlikheidstipevoorkeure van 'n geselekteerde groep jeugleiers te meet ten einde te bepaal of persoonlikheidstipe 'n rol speel in die hoeveelheid en tipe leiersposisies wat 'n leerder beklee.

Die ondersoekgroep bestaan uit 50 graad 11-leerders uit 50 verskillende skole in die Wes-Kaap wat as hulle onderskeie skole se hoofseuns of –meisies gekies is. Hierdie leerders is gekeur om Die Burger se jeugleierskonferensie in 1997 by te woon. Die groep was oorwegend Afrikaanssprekend.

Om ondersoek in te stel na die leierskapsgeleenthede wat elke jeugleier gehad het, is 'n vraelys gebruik waarop elkeen moes aandui watter leierskapsposisies hy of sy in sowel die laerskool as die hoërskool beklee het. Belangrike leierseienskappe moes ook op hierdie vraelys aangedui word.

Vir die meting van persoonlikheidstipevoorkeur is die Myers-Briggs Type Indicator (MBTI®) gebruik. Die Engelse weergawe van vorm G is vir die Engelsprekende respondente en die Afrikaanse weergawe van vorm G is vir die Afrikaanssprekende respondente gebruik.

Die navorsingsmetodologie en die ondersoekprosedure word volledig in hoofstuk 5 beskryf.

## **1.5 BEGRIPSOMSKRYWING**

In die volgende paragrawe word 'n kort omskrywing gegee van die belangrikste konsepte wat in die ondersoek gebruik word.

### **1.5.1 Jeugleier**

Vir die doel van hierdie ondersoek word die term Jeugleier gebruik vir leerders wat as hulle skole se hoofseuns of hoofmeisies gekies is.

### **1.5.2 Persoonlikheid**

Möller (1987:3) vat die verskillende definisies oor persoonlikheid soos volg saam: “Persoonlikheid verwys na die kenmerkende struktuur, kombinasie en organisasie van gedragspatrone, denke en emosies wat elke mens uniek maak en wat hom help om by sy unieke daaglikse lewensomstandighede aan te pas. Persoonlikheid verwys na die dinamiese aard van die mens sowel as sy geneigdheid om met 'n mate van konstantheid of voorspelbaarheid oor tyd, in 'n verskeidenheid situasies te reageer.”

### **1.5.3 Persoonlikheidstipes**

Vir die doel van hierdie ondersoek word persoonlikheidstipes volgens Jung se model oor tipologie omskryf. Jung het geglo dat elke persoon 'n natuurlike voorkeur het vir een tipe persepsie en vir een tipe beoordeling. Hy het ook opgemerk dat 'n persoon meer aangetrek word deur óf die eksterne wêreld óf deur die interne wêreld. Soos wat die individu sy voorkeure uitoefen, ontwikkel definitiewe persepsies en benaderings tot die lewe en menslike interaksie. Die verskil in wat ons verkies, gebruik en ontwikkel, lei tot fundamentele verskille tussen mense. Dit lei tot voorspelbare patrone van gedrag en dit vorm psigologiese tipes (Myers, 1993:2).



Jung het onderskei tussen agt persoonlikheidstipes op grond van 'n persoon se voorkeure op die dimensies ekstroversie (E) – introversie (I); sintuiglik (S) – intuïtief (N) en denke (T) – gevoel (F). Myers en Briggs het 'n vierde dimensie, beoordeling (J) – waarneming (P) bygevoeg. Sestien verskillende persoonlikheidstipes kan onderskei word wanneer mense se voorkeure op hierdie vier dimensies aangedui word. Die persoonlikheidstipes word volledig in hoofstuk 3 bespreek.

#### **1.5.4 Die Myers-Briggs Type Indicator (MBTI®)**

Die MBTI® is gebaseer op Jung se idees oor persepsie en beoordeling en die houdings waarbinne dit gebruik word. Die doel van die MBTI® is om deur selfrapportering die volgende te identifiseer: gedragspatrone en basiese voorkeure met betrekking tot persepsie en beoordeling. Die resultate van hierdie vraelys gee die persoon se voorkeure op vier dimensies weer, naamlik (1) ekstroversie teenoor introversie; (2) sintuiglike waarneming teenoor intuïsie; (3) denke teenoor gevoel en (4) beoordelend teenoor waarnemend (Myers & McCaulley, 1985: 1).

#### **1.5.5 MBTI®-skale**

Vir die doel van hierdie ondersoek word die Afrikaanse terminologie gebruik om die Jungiaanse tipologie, die MBTI® te omskryf. Die gestandaardiseerde Engelse afkortings word egter behou. Hier volg 'n kort uiteensetting van die belangrikste konsepte soos dit in die studie gebruik word om moontlike verwarring te voorkom.

##### **1.5.5.1 Die vier bipolêre skale**

Die MBTI® stel die persoon se voorkeure op vier skale, elk met twee teenoorgestelde pole, voor:

- (a) Ekstroversie (Extraversion: E) en Introversie (Introversion: I)
- (b) Sintuiglike waarneming (Sensing: S) en Intuïtief (Intuition: N)

- (c) Denke (Thinking: T) en Gevoel (Feeling: F)
- (d) Beoordelend (Judging: J) en Waarnemend (Perceiving: P)

Volgens Jung is sintuiglike waarneming (S) en intuïsie (N) waarnemingsfunksies terwyl denke (T) en gevoel (F) beoordelingsfunksies is. Die dimensies ekstroversie (E) en introversie (I) sowel as beoordelend (J) en waarnemend (P), is houdings.

#### 1.5.5.2 Die sestion persoonlikheidstipes

Daar is sestion moontlike kombinasies van voorkeure wat beteken dat daar sestion verskillende persoonlikheidstipes is. Die voorkeurkombinasie word aangedui met die afkortings wat elk van die vier dimensies verteenwoordig (bv. ESTJ, INFP).

#### 1.5.5.3 Die voorkeurordefunksie

Elke persoonlikheidstipe het 'n hiërargie waarin die funksies voorkom. Hierdie hiërargie rangskik die funksies van die sterkste tot die swakste. Vir elke persoonlikheidstipe is daar een funksie wat die belangrikste of dominante funksie is. Die funksie wat tweede in die hiërargie lê word die hulpfunksie genoem. Die ondergeskikte funksie is die funksie waaraan die individu die laagste voorkeur gee.

## 1.6 STRUKTUUR VAN AANBIEDING

Die literatuurstudie vind neerslag in hoofstukke 2, 3 en 4.

Hoofstuk 2 handel oor die persoonlikheidsteorie van Carl Jung.

In hoofstuk 3 word persoonlikheidsmeting deur middel van die MBTI® bespreek. Hierby ingesluit is 'n bespreking van die ontwikkeling, toepassing en gebruik van die MBTI®.

In hoofstuk 4 word leierskap en die navorsing wat daaromtrent gedoen is bespreek. In hierdie hoofstuk word die leierskapstyle van verskillende persoonlikheidstipes ook bespreek.

In hoofstuk 5 word die empiriese ondersoek en statistiese prosedures uiteengesit.

In hoofstuk 6 word die resultate van die ondersoek bespreek.

In hoofstuk 7 word 'n samevatting van die belangrikste bevindings gegee, opvoedkundige implikasies gestel en aanbevelings gemaak vir die moontlike implementering van die bevindings deur opvoeders.



## HOOFSTUK 2

### PERSOONLIKHEIDSTIPES

#### 2.1 DIE TIPOLOGIESE MODEL VAN HOUDINGS EN FUNKSIES

Psigologiese tipe is 'n teorie wat ontwikkel is deur Carl Jung om die verskille in mense se gedrag te verduidelik. Tydens sy observasie van mense het Jung voorspelbare en verskillende patrone van normale gedrag gevind. Sy teorie van psigologiese tipe erken die bestaan van hierdie patrone, of tipes, en verskaf 'n verduideliking oor hoe hierdie tipes ontwikkel.

Volgens Jung se teorie word die voorspelbare verskille in individue veroorsaak deur die verskillende maniere hoe mense verkies om hulle denke te gebruik. Die kernidee is dat wanneer 'n persoon se denke aktief is, hy betrokke is by een van die volgende twee verstandelike aktiwiteite:

- inneem van inligting (persepsie); of
- organisering van daardie inligting om tot 'n gevolgtrekking te kom (beoordeling).

Jung het agtergekom dat daar twee teenoorgestelde maniere is om waar te neem, wat hy die sintuiglike waarneming en intuïtiewe waarneming genoem het, en twee teenoorgestelde maniere om te beoordeel, wat hy die denke en gevoel genoem het.

Elke persoon gebruik al vier hierdie prosesse daaglik in sy eksterne en interne wêreld. Jung noem die eksterne wêreld van mense, denke en ondervindinge *ekstroversie* terwyl hy hulle interne wêreld van innerlike prosesse en refleksie *introversie* noem. Die vier basiese prosesse wat in beide die uiterlike en innerlike wêreld gebruik kan word, gee agt maniere hoe 'n persoon sy denke kan gebruik.

Jung het geglo dat elke persoon 'n natuurlike voorkeur het vir een tipe persepsie en vir een tipe beoordeling. Hy het ook opgemerk dat 'n persoon meer aangetrek word deur óf die eksterne

wêreld óf deur die interne wêreld. Soos wat die individu sy voorkeure uitoefen, ontwikkel definitiewe persepsies en benaderings tot die lewe en menslike interaksie. Die verskil in wat ons verkies, gebruik en ontwikkel, lei tot fundamentele verskille tussen mense. Dit lei tot voorspelbare patrone van gedrag en dit vorm psigologiese tipes (Myers, 1993:2).

### 2.1.1 Houdings

Houdings het te doen met hoe die persoon verkies om met die wêreld om te gaan. Die twee pole van die skaal wat fokus op die interaksie met die wêreld, is ekstroversie teenoor introversie (Myers & McCaulley, 1985:13).

#### 2.1.1.1 Ekstroversie (E)

Die persoon met 'n ekstroverte houdingsvoorkeur se aandag neig om uit te vloei na objekte, gebeure en persone in sy omgewing. Daar is 'n behoefte by hierdie persone om op hulle omgewings in te werk, om die belangrikheid van die omgewing te bevestig en die uitwerking van die omgewing te verhoog. Hulle is dikwels afhanklik van hulle omgewing vir stimulasie en leiding. Hulle vind dit maklik om te kommunikeer, neem dikwels die inisiatief in verhoudings en word as sosiale mense gesien. Hulle rig hulle energie meestal op mense en dinge in hulle uiterlike wêreld en ontvang ook energie van uiterlike gebeure, ondervindings en interaksie met ander mense. Hulle mag vind dat aktiwiteite in die omgewing hulle aandag aftrek van waarmee hulle besig is en hou daarvan om by 'n verskeidenheid van aktiwiteite betrokke te wees. Hulle kan baie entoesiasies raak oor aktiwiteite. Hulle is gewoonlik vriendelik, spraaksaam en maklik om te leer ken. Hulle leer die beste deur dinge self te doen of deur 'n nuwe konsep met ander te bespreek. Hulle mag dinge sê voordat hulle dit goed deurdink het en hou daarvan om hulle idees te voltooi terwyl hulle daarvoor praat (Martin, 1995:2; Myers, 1993:4; Myers & McCaulley, 1985:13; Stice, 1987:41).



### 2.1.1.2 Introversie (I)

'n Persoon met 'n introverte houdingsvoorkeur is geïnteresseerd in die innerlike wêreld van konsepte. Hulle rig hulle energie en aandag meestal na hulle eie innerlike wêreld van idees en ondervindings en ontvang energie van hulle innerlike denke, gevoelens en refleksies. Hulle deurdink idees goed en sal meestal eers die “voltooide” idee met die wêreld deel. Hulle kan lank op een onderwerp konsentreer en mag meer daarvan hou om in diepte op een aktiwiteit te fokus. Hulle hou gewoonlik nie van onderbrekings nie. Hulle leer die beste wanneer hulle self oor 'n nuwe konsep kan reflekteer. Hulle dink meestal eers goed voordat hulle iets sê of optree. Hulle wag gewoonlik vir ander om die eerste stap te neem. Hulle hou daarvan om dinge eers goed deur te kyk voordat hulle dit self probeer. Dit mag wees dat hulle moeiliker is om te leer ken omdat hulle nie hulle gevoelens en gedagtes maklik met ander deel nie. Hulle mag gereserveerd en stil voorkom (Martin, 1995:5; Myers, 1993:4; Myers & McCaulley, 1985:13; Stice, 1987:4).

### 2.1.2 Die funksies

Die funksies verduidelik hoe individue verkies om inligting waar te neem en te prosesseer of hoe hulle innerlik omgaan met inligting. Elke persoon gebruik al vier funksies, maar verskil in die prioriteite wat hulle heg aan elke funksie en aan die houding waarbinne hierdie funksies gebruik word (Stice, 1987:39).

#### 2.1.2.1 Sintuiglike funksie (S)

Sintuiglike waarneming is nie 'n evaluerende funksie nie, maar is bloot die persepsie van die huidige realiteit (Barron, 1979:90).

Persone wat georiënteer is tot sintuiglike waarneming, konsentreer op wat gesien, gehoor, gevoel, geruik en geproe kan word. Hulle vertrou gewoonlik net dit wat gemeet kan word of wat gedokumenteer is en fokus op wat werklik en konkreet is. Hulle word dikwels gesien as

prakties en realisties en is goed om feite en detail te snap. Omdat 'n persoon se sintuie sy aandag vestig op wat in die teenwoordige tyd plaasvind, is hierdie mense meer gefokus op die onmiddellike as op die toekoms. Hulle is gewoonlik goeie waarnemers en het 'n goeie geheue vir detail. Hulle is dikwels geduldig en deeglik met 'n taak wat baie tyd neem. Hulle verkies gewoonlik duidelike instruksies en hou daarvan om nuwe dinge stap-vir-stap te leer. Hulle vertrou op vorige ondervinding en geniet dit om vaardighede wat hulle reeds bemeester het, toe te pas. Hulle vra feite en voorbeelde as hulle in iets moet glo en wantrou vae idees (Martin, 1995:3; Stice, 1987:39; Myers, 1993:4).

#### 2.1.2.2 Intuïtiewe funksie (N)

Intuisie verwys na die persepsie van moontlikhede deur gebruik te maak van insig. Intuisie lei tot die persepsie van meer as net dit wat deur die sintuie waargeneem kan word. Dit neem die innerlike potensiaal waar (Barron, 1979:90).

Persone wat georiënteer is tot intuïtiewe waarneming kan gewoonlik goed afleidings maak en soek na die dieper betekenis in dit wat hulle hoor of sien. Hulle heg dikwels groot betekenis aan 'n voorgevoel of suspisie. Hulle word soms gesien as verbeeldingryk, vol insig en het die vermoë om die groot geheel raak te sien. Hulle fokus meestal meer op die toekoms as op die hede. Hulle kan lank geïnteresseerd bly in projekte met 'n klomp moontlikhede en hou daarvan om dinge op 'n nuwe manier te doen. Geleenthede wat oorspronklikheid vereis, interesseer hulle gewoonlik. Hulle verkies om gedurig nuwe vaardighede te leer eerder as om een vaardigheid deeglik te bemeester. 'n Vaste roetine verveel hulle gewoonlik en hulle verkies verskeidenheid. Hierdie mense kan hulle so inspan om moontlikhede na te jaag dat hulle werklikhede miskyk. Dit mag ook gebeur dat daar baie tyd aan die ontwerp en beplanning van 'n projek spandeer word, maar dat hulle belangstelling verloor voordat die planne uitgevoer is (Martin, 1995:3; Tieger & Barron-Tieger, 1995:18–19; Stice, 1987:39; Myers, 1993:4).



### 2.1.2.3 Denkfunksie (T)

Met die denkfunksie word daar gepoog om sin te gee aan die wêreld en om daarby aan te pas deur kognisies soos konseptuele verhoudings, logiese afleidings en voorspellings en deur die beoordeling van dit wat waar of onwaar is (Barron, 1979:90).

Persone wat verkies om besluite op grond van die denkfunksie te neem, is gewoonlik trots op hulle vermoë om objektief en analities te wees wanneer 'n besluit geneem moet word. Hulle neem besluite deur die bewyse wat voor hulle is op te weeg en sal 'n besluit neem al het dit onaangename gevolge. Denkers maak staat op oorsaak en gevolg en voel punte moet met logika gestaaf kan word. Hulle is analities en probeer probleme op 'n logiese manier oplos. Hulle probeer om objektief na 'n situasie te kyk en so na waarheid en regverdigheid te soek. Hulle mag gesien word as reguit en streng omdat hulle van nature krities staan teenoor foute en inkonsekwenthede van mense of idees. Hulle vind dit moeilik om vae komplimente te aanvaar. Hulle heg dikwels meer waarde aan individuele suksesse as aan groepsuksesse (Martin, 1995:4; Stice, 1987:39; Myers, 1993:5).

### 2.1.2.4 Gevoelsfunksie (F)

Die gevoel is daardie funksie wat die wêreld in terme van emosionele reaksies sien. Dit lei tot besluitneming deur die opweeg van verskillende waardes en meriete van die saak. Die gevoelsfunksie maak staat op die begrip van persoonlike waardes en groepswaardes en is meer subjektief as denke (Barron, 1979:90).

Die persoon wat verkies om sy besluite op grond van die gevoelsfunksie te neem, doen dit op grond van dit wat vir hulself en vir ander mense belangrik is. Hulle probeer om hulself in 'n situasie te plaas en so met mense te identifiseer wat betrokke is, sodat hulle besluite kan neem op grond van persoonsgesentreerde waardes. Hulle streef na samewerking en harmonie en mag gesien word as warm en begrypend. Hulle sterkte lê in hulle begrip, waardering en ondersteuning van ander mense. Hulle het 'n waardering vir die meriete van ander. Hulle



waardeer gewoonlik terugvoering en prying van ander oor hulle eie uitvoering van take. Hulle geniet dit om ander te plesier selfs ten opsigte van onbelangrike kwessies. Hulle vind dit dikwels moeilik om kritiek te hanteer en vind sarkasme en verkleining baie negatief (Martin, 1995:4; Myers, 1993:5; Stice; 1987:39).

## **2.2 DIE BEPALING VAN DIE DOMINANTE FUNKSIES EN HULPFUNKSIES**

In die normale gang van elke dag se aktiwiteite spandeer 'n persoon dikwels meer tyd aan sekere aktiwiteite wat hy geniet en minder tyd aan ander. Dit kan selfs wees dat daar meer energie is vir take wat hulle geniet as wanneer hulle dinge moet doen waarvan hulle nie hou nie. Daar is 'n soortgelyke verskil in hoe die energie versprei word tussen die vier funksies. Die hoeveelheid en vloei van psigiese energie is die kern van die tipologiese begrip van persoonlikheid (Quenk, 1996:2).

### **2.2.1 Die dominante funksie**

Een van die vier funksies gebruik die meeste van 'n persoon se psigiese energie en daarom is dit die mees bewuste funksie. Die persoon het die meeste beheer en kontrole oor hierdie funksie en dit word die dominante funksie genoem. Hierdie funksie word die meeste van die tyd gebruik en daar word dus baie ondervinding in die gebruik daarvan opgedoen. Die dominante funksie word meestal binne die persoon se gunsteling houding gebruik. Dit beteken dat ekstroverte hulle dominante funksie meestal in die eksterne wêreld gebruik, terwyl introverte hulle dominante funksie meestal in die innerlike wêreld van konsepte en idees gebruik. Die behoefte om ons dominante funksie soveel as moontlik te gebruik, beïnvloed ons keuse van werk, die manier hoe ons met ander omgaan en baie ander belangrike aspekte van ons lewens (Quenk, 1996:2; Myers & McCaulley, 1985:15).

### 2.2.2 Die hulpfunksie

Die funksie wat net minder energie as die dominante funksie kry, word die hulpfunksie genoem. Hierdie funksie is nie heeltemal so bewustelik of onder ons kontrole soos die dominante funksie nie. Tog komplementeer en balanseer dit die dominante funksie deurdat dit die teenoorgestelde tipe verstandelike proses is as die dominante funksie. As die dominante funksie byvoorbeeld een van die waarnemende funksies (sintuiglik of intuïsie) is, sal die hulpfunksie een van die beoordelende funksies (denke of gevoel) wees en andersom. Elke persoon het dus bewuste kontrole oor een manier waarmee hy gemaklik is om inligting te versamel en een manier waarmee hy gemaklik is om besluite te neem. Wanneer die dominante funksie byvoorbeeld ekstrovert is, word die hulpfunksie gewoonlik in die innerlike wêreld gebruik en andersom. Deur die ontwikkeling van 'n hulpfunksie ontwikkel die persoon dus vaardighede wat lewe in beide die innerlike en die eksterne wêreld moontlik maak. Die feit dat die hulpfunksie 'n balans verskaf tussen ekstroversie en introversie, gee 'n antwoord op die wanopvatting dat ekstroverte nooit daarvan hou om alleen te wees nie en dat introverte nooit daarvan hou om sosiaal te verkeer nie. Elke persoon leef in beide die ekstroverte en introverte wêreldes, maar daar is 'n voorkeur by elke persoon vir een van hierdie houdings (Myers & McCaulley, 1985:15; Quenk, 1996:3).

### 2.2.3 Die tersiêre funksie

Derde op die lys vir psigiese energie is die funksie wat teenoor die hulpfunksie staan. Mense vind dit dikwels moeilik, ongemaklik en onbevredigend om die tersiêre funksie te gebruik. Hierdie funksie is dikwels nie onder bewustelike kontrole en beheer nie en is dus relatief onbewustelik. Omdat die tersiêre funksie teenoor die hulpfunksie staan, vind dieselfde tipe proses as met die gebruik van die hulpfunksie altyd plaas. Met ander woorde as die hulpfunksie 'n waarnemende funksie is, is die tersiêre funksie die teenoorgestelde waarnemende funksie; of as die hulpfunksie 'n beoordelende funksie is, is die tersiêre funksie die teenoorgestelde beoordelende funksie (Quenk, 1996:3).



#### 2.2.4 Die inferieure funksie

Die kleinste deel van ons psigiese energie gaan na die inferieure funksie en dit is grotendeels onbewustelik. Dit beteken dat die energie waaroor dit beskik ook onbewustelik is. Die onbewustelike energie van die inferieure funksie is gelykstaande aan die bewustelike energie van ons dominante funksie. Die onbewustelike energie van ons inferieure funksie bly sluimerend solank as wat die bewuste dominante funksie aan die werk is. Die inferieure funksie is altyd die teenoorgestelde van die dominante funksie. As die dominante funksie dus byvoorbeeld sintuiglik is, sal die inferieure funksie intuïsie wees of as die dominante funksie denke is, sal die inferieure funksie gevoel wees. Die onbewuste aard van die inferieure funksie gee daaraan 'n spesiale rol in dié mate dat dit balans skep in die individu se persoonlikheid (Quenk, 1996:3).

### 2.3 ONTWIKKELING VAN PERSOONLIKHEIDSTIPE

Die omgewing speel 'n baie belangrike rol in die ontwikkeling van persoonlikheidstipes, want dit kan die ontwikkeling van die persoon se natuurlike voorkeure aanmoedig of ontmoedig deur die persoon te dwing om by aktiwiteite betrokke te raak wat minder bevrediging verskaf en wat die persoon minder gemotiveer laat voel. Indien dit gebeur, vind persoonlikheidsontwikkeling moeiliker plaas. Wanneer die omgewing druk op 'n persoon toepas om in 'n sekere rigting te ontwikkel, kan dit selfs daartoe lei dat die persoon 'n “valse” tipe ontwikkel. Sulke individue kan vaardig raak in die gebruik van 'n funksie waartoe hulle aanvanklik minder aangetrokke gevoel het, maar hulle mag ook minder tevrede, minder bevoeg en uit voeling met hulle eie gawes voel. Wanneer die persoon die MBTI® beantwoord, is dit nie altyd moontlik om agter te kom in watter mate die natuurlike ontwikkeling deur die omgewing aangemoedig of belemmer is nie (Myers en McCaulley, 1985:15).

Tipe-ontwikkeling word gesien as 'n lewenslange proses waartydens die persoon groter beheer oor die funksies verkry. Die volgende stadiums kan geïdentifiseer word in die ontwikkelingsproses van persoonlikheidstipe. Hierdie stadiums kan as riglyne dien, maar moenie te voorskriftelik gebruik word nie, omdat individue van mekaar verskil.



### 2.3.1 Van geboorte tot sesjarige ouderdom

Elke individu word gebore met 'n persoonlikheidstipe wat dieselfde bly regdeur sy lewe. Die vier funksies word aanvanklik op 'n ongedefinieerde wyse gebruik en dit neem tyd voor die definitiewe voorkeure duidelik word. Dit is veral in die kind se eerste lewensjare moeilik om sy persoonlikheidstipe te bepaal omdat hy nog nie oor die taalvaardighede beskik om sy verstandelike prosesse akkuraat te beskryf nie. Dit is gewoonlik die kind se voorkeur vir introversie en ekstroversie wat die maklikste is om waar te neem, terwyl die ander voorkeure moeiliker is om te bepaal. Dit is veral die geval by die introverte kind omdat introverte van alle ouderdomme moeiliker is om te leer ken. Die vier funksies ontwikkel ook nie gelyktydig nie en dit bemoeilik ook die taak om die jong kind se volledige tipe te bepaal (Tieger & Barron-Tieger, 1995:85).

### 2.3.2 Van sesjarige tot twaalfjarige ouderdom

Wanneer die kind ongeveer ses jaar oud is begin sy dominante funksies na vore kom en gedragspatrone word duideliker. Indien hulle toegelaat word, sal kinders van nature begin om hulle dominante funksie tydens hierdie fase van hulle lewens te versterk. Ouers en onderwysers moet veral in hierdie fase die kind aanmoedig om sy dominante funksie te gebruik. Ons dominante funksie is die dryfkrag agter ons persoonlikhede en die bron van ons natuurlike krag. Indien die volwassenes wat betrokke is in die kind se lewe, hom verhoed om sy dominante funksie te gebruik, kan hy grootword en die mees sentrale deel van sy persoonlikheid wantrou. Dit kan hom verhoed om 'n bevredigende volwasse lewe te lei (Tieger & Barron-Tieger, 1995: 85).

### 2.3.3 Van twaalfjarige tot vyf en twintigjarige ouderdom

Teen ongeveer die kind se twaalfde jaar begin sy hulpfunksie sterker word. Hierdie hulpfunksie balanseer die dominante funksie en verseker dat ons in beide informasieversameling en besluitneming vaardig is. Eers wanneer die dominante en hulpfunksies sterk gevestig is, begin



die derde en vierde funksies ontwikkel alhoewel hulle teen hierdie ouderdom nog onderontwikkel is. Teen ouderdom vyf en twintig is ons persoonlikheidstipe gevestig, maar dit is nog nie die einde van ons persoonlike groei nie (Tieger & Barron-Tieger, 1995:85-86).

#### 2.3.4 Van vyf en twintigjarige tot vyftigjarige ouderdom

Na 'n persoon se vyf en twintigste jaar begin sy tersiële funksie ontwikkel. Die meeste mense begin eers daarmee teen hulle veertigste jaar en dit gaan dikwels gepaard met die oorgangsjare. Vir die eerste helfte van ons lewens gebruik ons hoofsaaklik ons dominante en hulpfunksies. Ons maak staat op hierdie funksies en vertrou hulle. Daar kom egter 'n stadium in elke mens se lewe dat hy sy lewe herevalueer en dikwels besluit dat hy veranderinge in sy lewenswyse wil maak. Dit hoef nie altyd 'n dramatiese verandering teweeg te bring nie, maar lei dikwels tot die ontwikkeling van nuwe belangstellings of aktiwiteite of tot klein veranderinkies in die persoon se manier van doen. Soms raak die persoon meer buigbaar in sy houdings of hy begin aandag skenk aan dinge wat hy voorheen misgekyk het (Tieger & Barron-Tieger, 1995:86-87).

#### 2.3.4 Na die ouderdom van vyftig

Later in ons lewens begin ons die ondergeskikte funksie met meer sukses gebruik. Om hierdie funksie met sukses te gebruik, verg konsentrasie aangesien dit die swakste funksie is, maar indien dit wel gedoen word, verskaf dit dikwels groot bevrediging.

Indien 'n persoon dus gesonde ontwikkeling van sy persoonlikheidstipe regdeur sy lewe ondervind het, behoort hy in staat te wees om al vier funksies met sukses te gebruik na ouderdom vyftig. Vir so 'n persoon sal dit moontlik wees om die regte funksie op te roep na gelang van die situasie. Die dominante en hulpfunksies bly die bron van 'n persoon se grootste sukses, en die derde en ondergeskikte funksies verg meer aandag, maar verskaf 'n wyer reeks vaardighede vir die persoon om te gebruik. Myers en McCaulley (1985:15) wys egter daarop dat dit slegs 'n paar uitsonderlike persone is wat die stadium van individuasie bereik waar hulle enige van die vier funksies met gemak kan gebruik soos wat die situasie vereis.



Soos wat die persoon ook meer vaardig raak in die gebruik van al vier funksies, sal hy vind dat hy ook beter toegang tot die verskillende houdings het. So mag 'n introverte persoon vind dat hy meer gemaklik raak met ekstroverte aktiwiteite of 'n persoon met 'n sterk beoordelende houding kan vind dat hy meer waarnemend raak wanneer hy ontspan. Die teorie aanvaar dus dat 'n persoon se jeugtydperk die tyd vir spesialisasie is terwyl die middeljare die tyd vir veralgemening is (Tieger & Barron-Tieger, 1995:88–89; Myers en McCaulley, 1985:15).

## **2.4 JUNG SE AGT PERSOONLIKHEIDSTIPES**

Volgens Jung word die mens se persoonlikheidstipe bepaal deur sy voorkeur vir een van die vier moontlike funksies (S of N / T of F) binne óf die eksterne leefwêreld (E: ekstroversie) óf die innerlike leefwêreld (I: introversie). Agt verskillende persoonlikheidsmoontlikhede kan op grond van hierdie kombinasie moontlikhede geïdentifiseer word, naamlik:

Ekstroverte denkende tipe (ET); ekstroverte gevoelstipe (EF); ekstroverte sintuiglike tipe (ES); ekstroverte intuïtiewe tipe (EN); introverte denkende tipe (IT); introverte gevoelstipe (IF); introverte sintuiglike tipe (IS) en introverte intuïtiewe tipe (IN).

Die agt persoonlikheidstipes word vervolgens bespreek.

### **2.4.1 Die ekstroverte denkende tipe (ET)**

'n Mens se denke word vanuit twee bronne gevoed: eerstens vanuit die subjektiewe en tweedens deur objektiewe data vanuit die omgewing wat deur die sintuie versamel word. Ekstroverte denke word grootliks deur laasgenoemde gekondisioneer. Dit wil nie sê dat ekstroverte denke slegs konkreet is nie, dit kan ook idealisties wees, maar selfs dan word die idees van buite verkry, oorgedra deur opvoeding of tradisie. Die ekstroverte denker se denke word nie net van buite gevoed nie, maar is ook uitwaarts gerig. Indien afleidings wat gemaak word nie met objektiewe data ooreenstem nie, sal die ekstroverte denker dit verwerp. Sy hele lewe word gerig

deur hierdie afleidings wat gegrond word op objektiewe data of algemeen aanvaarde idees. Elke aksie word dus voorafgegaan deur die intellektuele oorweging van motiewe. Dit mag vir ander voorkom asof hulle eng en kortsigtig in hulle sienings is.

Aangesien gevoelens hierdie rigiede intellektuele formules teengaan en weerspreek, word hulle bewustelik geïnhibeer. Die gevoelens word óf onderdruk óf moet aangepas word sodat die gevoelens die bewuste intellektuele houdings ondersteun (Jung, 1933:428–438).

#### 2.4.2 Die ekstroverte gevoelstipe (ET)

Hierdie tipe se gevoelens word gerig deur die objektiewe data vanuit die omgewing. Die gevoelens moet saamstem met die waardes en algemeen aanvaarde standaarde van die omgewing. Hulle is geneig om te konformeer met huidige smake en modes. Die persone is dikwels modieus, konvensioneel, taktvol, samewerkend, sosiaal en warm. Afleidings, al is dit hoe logies, word verwerp indien die persoon se gevoelens nie daarmee saamstem nie. Die persone mag hulle spontaneïteit verloor in hulle poging om aan te pas by wat aanvaarbaar en die nuutse neigings is (Jung, 1933:448–452; Barron, 1979:91).

#### 2.4.3 Die ekstroverte sintuiglike tipe (ES)

Geen ander persoonlikheidstipe kom naby die ekstroverte sintuiglike tipe wanneer dit by realisme kom nie. Hierdie persone heg groot waarde aan die praktiese, konkrete realiteit en mag gou verveeld raak indien hulle nie deur hulle omgewing gestimuleer word nie. Hulle sin vir objektiewe feite is baie goed ontwikkel. Vir hulle gaan die lewe om die versameling van werklike ondervindinge met konkrete voorwerpe. Hulle het dikwels geen sin in die abstrakte nie. Hulle is gewoonlik baie goed aangepas by die realiteit en het dikwels 'n groot kapasiteit vir die genietinge van hulle omgewing (Jung, 1933:457–459; Barron, 1979:92).



#### 2.4.4 Die ekstroverte intuïtiewe tipe (EN)

Intuisie is nie bloot 'n proses van persepsie of bewuswording nie, maar is 'n aktiewe kreatiewe proses. Dit bly nie vasgevang in die realistiese nie, maar is gedurig op die uitkyk vir moontlikhede binne die eksterne situasie.

Hierdie tipe word met groot entoesiasme aangetrek deur nuwe situasies, nuwe mense, nuwe ondervindinge en nuwe idees indien hulle voel dit hou moontlikhede vir die toekoms in. Hulle raak ongemaklik wanneer omstandighede te stabiel of te beperkend is. Hulle slaag dikwels daarin om ander te inspireer en entoesiasme by hulle te wek. Dit kan soms gebeur dat hulle 'n projek verlaat wanneer dit te bekend raak en daar nie meer nuwe uitdagings vir hulle is nie. Ander mag die indruk kry dat hulle onstabiel of impulsief is en dat hulle swak oordeel toon (Jung, 1933:464–467; Barron, 1979:92).

#### 2.4.5 Die introverte denkende tipe (IT)

Die introverte denkers word grootliks beïnvloed deur idees, maar die oorsprong van die idees is nie objektiewe data soos by die ekstroverte denker nie, maar subjektief. Hulle het gewoonlik helderheid oor die innerlike struktuur van hulle denke, maar mag onseker wees oor waar en hoe hulle inskakel met die wêreld daarbuite. Hulle is dikwels baie geïnteresseerd in teorieë, maar is gewoonlik nie prakties aangelê nie. Omdat gevoel inferieur is, mag hierdie persone koud en selfgesentreerd voorkom. Ander persone kan hulle ook as afsydig en verwyderd ervaar. Hulle is dikwels rigied in hulle denke en vind dit moeilik om ander se standpunte in te sien (Jung, 1933: 485–487; Barron, 1979:91).

#### 2.4.6 Die introverte gevoelstipe (IF)

Hierdie groep mense is meestal stil en moeilik om te bereik en te verstaan. Hulle is gewoonlik baie sensitief en kan maklik seerkry. Hulle gevoelens is dikwels baie intens, maar hulle kan dit moeilik vind om hierdie gevoelens uit te druk. Daarom kom hulle soms as afsydig en

onbereikbaar voor. Dit wil ook nie voorkom of hulle ander op enige manier probeer beïnvloed nie. Mense wat entoesiasies oor iets is, mag afgehaal word deur die introverte gevoelstipe se neutraliteit, en dit selfs ervaar as tekens van hoogmoedigheid en kritiek. Hulle raak selde sigbaar opgewonde oor enigiets (Jung, 1933:492–493; Barron, 1979:91).

#### 2.4.7 Die introverte sintuiglike tipe (IS)

Waar die ES-tipevoorkeur gelei word deur die intensiteit van die objektiewe invloed, word die IS-tipevoorkeur gelei deur die intensiteit van die subjektiewe sensasie wat opgewek word deur die objektiewe stimulus. Daar is gewoonlik nie 'n verband tussen die objek en die sensasie nie, maar dit is iets wat ongereeld en willekeurig is. Vir ander persone is dit byna onmoontlik om voor die tyd te bepaal wat 'n indruk gaan maak en wat nie. Dit gebeur soms dat hulle meer in 'n situasie inlees as wat in werklikheid die geval is en het dikwels 'n denkbeeldige idee van die werklikheid. Hulle kom gevolglik soms irrasioneel voor (Jung, 1933:501; Barron, 1979:92).

#### 2.4.8 Die introverte intuïtiewe tipe (IN)

Hierdie voorkeurtipe se intuïsie is gerig op die innerlike. Hulle is dikwels onpraktiese dromers. Sensasies word amper heeltemal geïgnoreer. Moontlikhede in plaas van werklikhede is vir hulle belangrik. Fantastie en drome verg volgens hulle net soveel aandag as daardie werklikheid waarin hulle tans bevind. Ander kan hulle sien as onrealisties en dat hulle hulle tyd mors op fantasieë wat nooit vrugte sal afwerp nie (Jung, 1933:507; Barron, 1979:92).



## **HOOFSTUK 3**

### **PERSOONLIKHEIDSMETING**

#### **3.1 INLEIDING**

Daar bestaan verskeie soorte persoonlikheidsmetingsinstrumente. Daar kan hoofsaaklik tussen drie kategorieë of tipes sielkundige evaluasie onderskei word. Eerstens is daar die ongestruktureerde toetse of vraeslyste soos byvoorbeeld die Rorschach. Hier het die toetspersoon 'n groot mate van vryheid in die tipe en aard van die respons wat hy gee. Tweedens is daar die semi-gestruktureerde toetse soos byvoorbeeld onvoltooide sinne. Slegs enkele stimuluswoorde word gegee waarop die toetspersoon versoek word om te reageer. Derdens is daar die gestruktureerde vraeslyste of toetse. Die response wat die individu kan gee is gewoonlik beperk tot óf waar/vals; ja/nee óf een respons op meervoudige tipe keusevrae. (Van Heerden, 1996:76).

Die MBTI® is 'n gestruktureerde selfevalueringsvraelys. Hier moet die individu vrae beantwoord oor sy tipiese gedrag. Daar word geredeneer dat niemand in 'n beter posisie as die individu self is om hierdie informasie te gee nie. Die voordeel van hierdie benadering is dat dit teenswoordige gedrag sowel as die verlede kan dek. Dit is ook moontlik om informasie te kry oor gedrag in situasies waar waarneming nie moontlik is nie (Maloney & Ward, 1976:319).

#### **3.2 DIE MYERS-BRIGGS TYPE INDICATOR (MBTI®)**

##### **3.2.1 Die bydrae van Katherine Briggs en Isabel Myers**

Katherine Briggs was 'n onafhanklike denker wat baie geïnteresseerd was in die idees en teorieë van Carl Jung. Sy het basiese verskille tussen mense opgemerk en haar eie teorie oor die individuele verskille tussen mense opgestel. Toe sy en haar enigste dogter, Isabel, afgekom het op Jung se beskrywing van persoonlikheidstipes was sy verbaas oor die ooreenkomste tussen sy

teorie en haar eie. Hulle het nuwe maniere ontwikkel om oor mense te dink wat gegrond was op Jung se teorie (Stice, 1987:38).

### **3.2.2 Myers en Briggs se uitbreiding van Jung se teorie**

As vrydenkende persone het Myers en Briggs gevind dat hulle gedeeltelik van sommige van Jung se denke en idees verskil. Daarom het hulle sy teorie verfyn tot 'n meer toepaslike teorie wat handel oor menslike gedrag. Om die persoonlikheidstipes verder te differensieer het hulle twee houdings, naamlik 'n beoordelende houding (J) en 'n waarnemende houding (P), uitgelig.

Die JP-voorkeur het twee funksies. Eerstens beskryf dit die waarneembare houdings en gedrag teenoor die uiterlike wêreld. Dit het hoofsaaklik te doen met of die individu verkies om sy lewe te struktureer of om op 'n meer spontane manier te lewe. Tweedens word dit saam met die EI-houdings gebruik om te bepaal watter van die verkose funksies die dominante funksie en watter die hulpfunksie is.

#### **3.2.2.1 Die beoordelende funksie (J)**

Die beoordelende funksie het te doen met hoe die persoon besluite neem, sy beplanning doen of sy aktiwiteite organiseer.

Dit wil voorkom asof mense met 'n beoordelende voorkeur se uiterlike gedrag dikwels georganiseerd en doelgerig is. Hulle heg waarde aan orde, struktuur, voorspelbaarheid en hou gewoonlik nie van verrassings nie. Hulle wil besluite afhandel en neem sperdatums en skedules baie ernstig op. Hulle hou van roetine en raak omgekrap as daar te veel veranderinge in 'n kort tydperk plaasvind. Hulle wil presies weet wat van hulle verwag word in 'n projek. Hulle verkies om een projek af te handel voor hulle met 'n volgende begin en raak gespanne as hulle met te veel onafgehandelde projekte besig is. Hulle verkies om goed vooruit te beplan en om by hierdie planne en besluite te hou. Hulle verkies om so te werk dat hulle daardie op-die-nippertjie spanning kan vermy. Dit is vir hulle belangrik om te voel dat hulle in beheer van hulle lewens is.



Hulle vind genot in die afgehandelde projek eerder as in die proses van afhandeling. Hulle verkies om nie werk en plesier te meng nie. Hulle werk liewer hard en ontspan dan net so intens (Martin, 1995:5; Myers, 1993:5; Tieger & Barron-Tieger, 1995:29).

### 3.2.2.2 Waarnemende funksie (P)

Mense met waarneming as voorkeur se uiterlike gedrag neig om spontaan, nuuskierig, aanpasbaar en oop vir nuwe idees te wees. Hulle geniet dikwels die onverwagse. Hulle hou daarvan om 'n paar moontlikhede in gedagte te hou en verkies om nie te gou tot 'n besluit te kom nie. Dit mag gebeur dat hulle nie sperdatums nakom nie omdat ander interessantheide ingemeng het met hulle werk. Hulle geniet dikwels nuwe situasies en pas gewoonlik maklik aan. Hulle vind roetine vervelig en selfs onuithoudbaar en voel ingeperk deur te rigiede planne en besluite. Hulle is gewoonlik opgeruimd en skep 'n aangename werksomgewing. Wanneer 'n projek afgehandel moet word, geniet hulle gewoonlik die proses meer as die eindproduk. Hulle pas goed aan by verandering. Hulle pak soms te veel projekte gelyktydig aan en sukkel dan om alles afgehandel te kry. Hulle verkies dikwels om hulle opsies oop te hou en besluite so laat as moontlik te neem. Dit lei daartoe dat hulle dikwels op die laaste minuut moet skarrel om werk afgehandel te kry. Hulle glo dikwels dat hulle hul beste werk onder druk doen. Alhoewel hulle beter werk as daar vir hulle 'n sperdatum gestel word, kan dit gebeur dat hulle opdragte laat inhandig. Hulle probeer om die lewe te verstaan eerder as om dit te beheer (Martin, 1995:5; Tieger & Barron-Tieger, 1995:29).

### 3.2.2.3 Bepaling van die dominante en hulpfunksie

Beide die JP- en IE- houdings word gebruik in die identifisering van die dominante voorkeur. Die J of P word gebruik om te bepaal watter funksie in die eksterne wêreld gebruik sal word vir beide die introvert en ekstrovert. Indien die persoon 'n beoordelende houding (J) verkies, sal een van die beoordelingsfunksies, naamlik denke (T) of gevoel (F), in die eksterne wêreld gebruik word. Indien die persoon 'n waarnemende houding (P) verkies, sal een van die



waarnemingsfunksies, naamlik die sintuiglike (S) of intuïsie (N), in die eksterne wêreld gebruik word (Van Rooyen, 1995:62–63).

Die ekstrovert gebruik sy dominante funksie in die eksterne wêreld. Die beoordelende-waarnemende (J-P) skaal help dus om die ekstrovert se dominante funksie aan te dui. Die introvert gebruik sy dominante funksie in sy innerlike wêreld terwyl die hulpfunksie in die omgang met die eksterne wêreld gebruik word. Die beoordelende-waarnemende skaal dui dus die hulpfunksie van die introvert aan (Van Rooyen, 1995:61).

### **3.2.3 Tegniese beskrywing van die MBTI®**

Die Myers-Briggs Type Indicator (MBTI®) is 'n vraelys wat deur die individu self ingevul word en ontwerp is om Jung se teorie van psigologiese tipes meer verstaanbaar en bruikbaar te maak. Die resultate van die MBTI® beskryf die verskille wat daar bestaan tussen normale, gesonde mense, verskille wat die oorsaak van baie misverstande en kommunikasieprobleme kan wees (Myers, 1993:1).

Die MBTI® dui die individu se voorkeure op vier skale aan, elk met twee teenoorgestelde pole. Soos persone hulle voorkeure in elk van hierdie areas gebruik, ontwikkel hulle gedrag en houdings wat kenmerkend is van mense met dieselfde voorkeure.

Die MBTI® items forseer die individu om 'n keuse te maak tussen twee skynbaar onbelangrike daaglikse gebeure wat deur Myers gekies is om 'n voorkeur uit te lig. Die twee opsies waartussen die persoon moet kies, reflekteer altyd die twee pole van dieselfde skaal, byvoorbeeld E of I, en nooit byvoorbeeld E of N nie. Daar is nie 'n regte of 'n verkeerde voorkeur nie. Erkenning word bloot daaraan gegee dat daar verskillende tipes mense is, wat in verskillende dinge geïnteresseerd is en aangetrokke is tot verskillende belangstellingsvelde.

Elk van die response op 'n vraag het 'n waarde van nul, een of twee punte. Die totale telling vir elke voorkeur is die punt wat aan daardie voorkeur toegeken word. Persone met byvoorbeeld 'n

hoër aantal punte vir E as vir I word as ekstroverte geklassifiseer. Die verskil tussen die punte vir E en I word met 'n formule omgeskakel na die voorkeurtelling, byvoorbeeld E 13 of E 27.

Die letters dui aan watter pool van elke skaal die persoon verkies. Die letter E dui byvoorbeeld aan dat die persoon ekstroversie verkies bo introversie en waarskynlik meer tyd spandeer aan ekstroversie as introversie. Gevolglik sal die persoon waarskynlik beter wees in aktiwiteite wat ekstroversie vereis as in aktiwiteite wat introversie vereis (Myers & McCaulley, 1985:3).

Terwyl die letters die rigting van die voorkeur aandui, dui die syfer die sterkte van die voorkeur aan. Voorkeurtellings van byvoorbeeld N 9 en N 41 wys beide op 'n voorkeur vir intuïsie, maar die N 41 telling wys daarop dat die persoon, wanneer hy geforseer word om te kies, meer dikwels intuïsie bo sintuiglike response verkies as die persoon met 'n telling van N 9. Daar moet nie verkeerdelik afgelei word dat 'n persoon met 'n voorkeurtelling van N 41 se intuitiewe vaardighede beter ontwikkel is as dié van 'n persoon met 'n voorkeurtelling van N 9 nie. 'n Hoër telling beteken slegs dat die persoon, wanneer hy geforseer word om 'n keuse te maak, meer duidelikheid het oor sy voorkeure (Myers & McCaulley, 1985:58).

Die volgende riglyne is deur Isabel Myers gegee aangaande die voorkeurtellings op Vorm G:

'n Voorkeurtelling van 41 of meer en 29 of meer vir Gevoel (F)	Baie duidelike voorkeur
'n Voorkeurtelling van 21 tot 39 en van 21 tot 29 vir Gevoel (F)	Duidelike voorkeur
'n Voorkeurtelling van 11 tot 19	Matige voorkeur
'n Voorkeurtelling van 1 tot 9	Geringe voorkeur

(Hirsh in van Rooyen en De Beer, 1995:30)



Wanneer 'n persoon die MBTI® voltooi, toon hy/sy 'n voorkeur op die volgende skale:

Ekstroversie-Introversie (EI)	Hierdie skaal reflekteer hoe die individu met die wêreld Omgaan en waar hy sy energie vandaan kry.
Sintuiglik-Intuïtief (SN)	Hierdie skaal reflekteer die tipe informasie waaraan die persoon verkies om aandag te gee.
Denke-Gevoel (TF)	Hierdie skaal reflekteer hoe die persoon besluite neem.
Beoordelend-Waarnemend (JP)	Hierdie skaal reflekteer die lewenstyl wat die persoon aanneem.

(Van Rooyen, 1995:26).

Die voorkeur op elke skaal is onafhanklik van die voorkeure op die ander skale sodat hierdie vier skale sestien verskillende kombinasies, genoem tipes, kan lewer. Die letter vir die gekose voorkeur verskyn in die volgende volgorde in die formule: die eerste letter dui die voorkeur vir E of I aan, die tweede letter dui die voorkeur vir die waarnemende funksie S of N aan, die derde letter dui die voorkeur vir die beoordelende funksie T of F aan, en die vierde letter dui 'n voorkeur vir J of P aan. Al sestien moontlike kombinasies van letters kom voor, byvoorbeeld ESTJ of INFP (Myers & McCaulley, 1985:16).

Hier volg die standaardopsomming van die 16 MBTI®-persoonlikheidstipes soos dit meestal in MBTI®-literatuur aangegee word.

#### ▪ ISTJ

Ernstig, verantwoordelik en betroubaar. Prakties, realisties en handel take deeglik af. Is hardwerkend en voer besluite wat hulle neem deur, soms ongeag van wat ander dink. Vra na bewyse om idees te staaf. Is georganiseerd en sistematies en neem spertye ernstig op. Kan hoë vlakke van konsentrasie handhaaf en is deeglik in dit wat hulle doen. Is stil en gesteld op hulle privaatheid (Myers & McCaulley, 1985:20; Tieger & Barron-Tieger, 1995:45).



## ▪ ISTP

Reguit, eerlik en verkies aksie bo woorde. Is analities en stel belang in die werking van meganiese dinge. Logies wanneer besluite geneem word. Oplettend en het 'n groot respek vir feite. Stil en gereserveerd, maar reageer met entoesiasme op uitdagings. Neem waar en analiseer dinge met onbetrokke nuuskierigheid en toon onverwagse tekens van oorspronklike humor. Stel belang in oorsaak en gevolg, hoe en waarom meganiese dinge werk, in hoe feite volgens logiese beginsels georganiseer word. Is in staat om die kern van 'n praktiese probleem te identifiseer en dan die nodige oplossing daarvoor te vind (Myers & McCaulley, 1985:20; Tieger & Barron-Tieger, 1995:49).

## ▪ ISFJ

Lojaal, toegewyd en ingestel op ander se gevoelens. Pligsgetrou, verantwoordelik en hou daarvan om vir ander iets te beteken. Geniet 'n groot hoeveelheid feite en het gewoonlik 'n goeie geheue vir detail. Geduldig, akkuraat en sistematies tydens die deurvoer van take. Is geneig om konserwatief te wees en hou dikwels vas aan tradisionele waardes. Stil, nederig, ernstig en hardwerkend. Saggeaard, taktvol en ondersteunend teenoor vriende en kollegas (Myers & McCaulley, 1985:20; Tieger & Barron-Tieger, 1995:47).

## ▪ ISFP

Saggeaard, sensitief, nederig, gereserveerd en warm. Geduldig, buigsaam en kom goed oor die weg met ander. Goeie korttermyn beplanners en ontspanne in die deurvoer van take. Is dikwels lojale volgelinge en goeie groepwerkers. Is vir hulle belangrik dat hulle geniet waarmee hulle besig is en is geïnteresseerd in wat hulle deur die ondervinding kan leer. Dwing nie hulle menings en waardes op ander af nie. Soek harmoniese verhoudings en vermy konflik en onenigheid (Myers & McCaulley, 1985:20; Tieger & Barron-Tieger, 1995:51).

### ▪ INFJ

Is onafhanklike, oorspronklike denkers met sterk gevoelens, vaste beginsels en persoonlike integriteit. Vertrou hulle eie idees en besluite. Het intuïtiewe insig in situasies en word gemotiveer deur hulle innerlike visie. Is dikwels goeie leiers wat deur ander gerespekteer word as gevolg van hulle sterk oortuigings en duidelike visie. Hulle verkies harmonie en konsensus en poog om samewerking te bewerkstellig. Verkies om in diepte op een ding te fokus, voer dinge deur waarmee hulle begin het en vind probleme stimulerend (Myers & McCaulley, 1985:21; Tieger & Barron-Tieger, 1995:36).

### ▪ INFP

Stil observeerders en nuuskierig. Heg die hoogste waarde aan innerlike harmonie. Sensitief, idealisties, lojaal en word dikwels gemotiveer deur diep persoonlike waardes. Is geïnteresseerd in moontlikhede en fokus baie energie op drome en visies. Buigsaam, verdraagsaam en aanpasbaar solank hulle eie waardes nie bedreig word nie. Vermoë konflik en is verdraagsaam teenoor ander (Myers & McCaulley, 1985:21; Tieger & Barron-Tieger, 1995:38).

### ▪ INTJ

Word deur onwrikbare geloof in hulle eie oorspronklike idees gedryf om doelwitte te bereik. Is perfeksionisties, logies en krities. Stel hoë standaarde aan hulself en ander. Is baie onafhanklik en het 'n sterk behoefte aan outonomie. Hulle oorspronklikheid, goeie insig en visie maak van hulle goeie organiseerders en beplanners (Myers & McCaulley, 1985:21; Tieger & Barron-Tieger, 1995:40).

### ▪ INTP

Is intellektuele en logiese probleemoplossers. Stil, gereserveerd, krities, presies en skepties. Hulle verkies dat gesprekke logies en doelgerig is. Oorspronklike denkers met groot agting vir



intelligensie. Hoofsaaklik geïnteresseerd in idees en nie in parytjies en oppervlakkige gesprekke nie. Baie onafhanklik en geniet verbeeldingryke aktiwiteite. Is buigsaam en onbevooroordeeld (Myers & McCaulley, 1985:21; Tieger & Barron-Tieger, 1995:42–43).

#### ▪ ESTP

Aanpasbaar, aktief, sorgeloos, spontaan. Geniet die huidige oomblik eerder as om vir die toekoms te beplan. Realisties, vertrou die inligting wat hulle deur hulle sintuie versamel, is nuuskierig en goeie observeerders. Onbevooroordeeld, pragmaties en verdraagsaam teenoor hulself en ander. Hou nie van lang verduidelikings nie. Verkies dinge wat hulle prakties met hulle hande kan hanteer. Goeie probleemoplossers en diplomatiese onderhandelaars (Myers & McCaulley, 1985:20; Tieger & Barron-Tieger, 1995:48).

#### ▪ ESTJ

Verantwoordelik, konsensieus, logies, prakties en feitelik. Is beslis in die neem van besluite en sistematies in die bereiking van doelwitte. Word slegs deur logika oortuig. Hou meer van dit wat hulle weet werklik is as van abstrakte idees en teorieë. Hou daarvan om te organiseer en om aktiwiteite te lei. Hou by vooropgestelde reëls en is konsekwent en betroubaar. Is vriendelik, reguit en sosiaal (Myers & McCaulley, 1985:20; Tieger & Barron-Tieger, 1995:43–44).

#### ▪ ESFP

Aanpasbaar, warm, vriendelik en vrygewig. Geniet die lewe, mense en is baie sosiaal. Neem met oorgawe en genot deel aan 'n verskeidenheid aktiwiteite. Geniet aksie en laat dinge gebeur. Is realisties en sien en aanvaar dinge soos dit is. Vertrou wat hulle met hulle sintuie kan waarneem eerder as teorieë. Verdraagsaam en aanvaar ander soos hulle is en geniet dit om van hulp te wees (Myers & McCaulley, 1985:20; Tieger & Barron-Tieger, 1995:50).



- **ESFJ**

Verantwoordelik, vriendelik en simpatiek. Is gemotiveerd om ander op 'n praktiese manier te help. Werk hard om harmoniese verhoudings te bewerkstellig. Skenk die meeste aandag aan dit wat ander se lewens op 'n direkte en sigbare wyse raak. Het 'n behoefte om self gewaardeer te word en is sensitief vir kritiek. Werk beste as hulle aangemoedig en geprys word. Prakties, realisties en georganiseerd. Gee aandag aan detail en verwag van ander om ook seker van hulle feite te wees (Myers & McCaulley, 1985:20; Tieger & Barron-Tieger, 1995:46).

- **ENFP**

Is entoesiasies en vol nuwe idees. Spontaan, optimisties, kreatief en vol selfvertroue. Is geïnteresseerd in alle moontlikhede en verkies om verskeie opsies te oorweeg. Verkies om te verstaan eerder as om te veroordeel. Verbeeldingryk, aanpasbaar en maak staat op hulle impulsiewe energie om hulle innoverende idees uit te voer. Behandel ander mense met warmte en simpatie en help ander graag. Vermyn konflik en poog om harmonieuse omgewings te skep (Myers & McCaulley, 1985:21; Tieger & Barron-Tieger, 1995:46).

- **ENFJ**

Plaas baie groot klem op verhoudings met ander mense. Is lojaal teenoor mense en instansies wat hulle respekteer en hulle leef volgens hulle waardes. Is energiek, entoesiasies sowel as verantwoordelik en konsensieus. Is dikwels krities teenoor hulself, maar omdat hulle sensitief vir ander se gevoelens is, is hulle selde krities teenoor ander. Poog om sosiaal korrek op te tree en om 'n harmonieuse omgewing te bewerkstellig. Is geïnteresseerd in moontlikhede en hoe die moontlikhede ander mag beïnvloed. Kan maklik voorstelle met ander deel en lei groepe met gemak en takt. Verkies 'n georganiseerde wêreld en om take af te handel (Myers & McCaulley, 1985:21; Tieger & Barron-Tieger, 1995:34).

## ▪ ENTP

Hou van opwinding en uitdagings. Entoesiasties, vindingryk, spraaksaam en gewoonlik goed in 'n verskeidenheid dinge. Hulle is gefassineerd deur nuwe idees en sien nuwe moontlikhede in. Heg groot waarde aan hulle kreatiwiteit en probeer om hulle oorspronklike idees in die werklikheid toe te pas. Innoverend wanneer uitdagende probleme opgelos moet word, maar mag roetine-take afskeep. Beskik oor uitstekende analitiese vermoëns en is goeie strategiese denkers. Hulle soek pret en verskeidenheid in hulle alledaagse lewe (Myers & McCaulley, 1985: 21; Tieger & Barron-Tieger, 1995:41–42).

## ▪ ENTJ

Is goeie leiers en beslissende besluitnemers. Sien moontlikhede in alles in en is langtermyn beplanners. Is reguit, logies en analities en geniet komplekse probleemoplossing. Heg groot waarde aan die waarheid en word slegs oortuig deur logiese redenering. Is meer geïnteresseerd in die toekomstige gevolge van dade as die huidige stand van sake. Is natuurlike leiers wat beheer neem in die meeste situasies waarin hulle hulle bevind. Hulle is goeie organiseerders en openbare sprekers. hulle leef gewoonlik volgens 'n streng stel reëls (Myers & McCaulley, 1985: 21; Tieger & Barron-Tieger, 1995:39).



**Tabel 3.1: Die persoonlikheidstipes met die funksies**

<b>ISTJ</b>  DOMINANT S HULPFUNKSIE T TERSIÈRE F Inferieure N	<b>ISFJ</b>  DOMINANT S HULPFUNKSIE F TERSIÈRE T Inferieure N	<b>INFJ</b>  DOMINANT N HULPFUNKSIE F TERSIÈRE T Inferieure S	<b>INTJ</b>  DOMINANT N HULPFUNKSIE T TERSIÈRE F Inferieure S
<b>ISTP</b>  DOMINANT T HULPFUNKSIE S TERSIÈRE N Inferieure F	<b>ISFP</b>  DOMINANT F HULPFUNKSIE S TERSIÈRE N Inferieure T	<b>INFP</b>  DOMINANT F HULPFUNKSIE N TERSIÈRE S Inferieure T	<b>INTP</b>  DOMINANT T HULPFUNKSIE N TERSIÈRE S Inferieure F
<b>ESTP</b>  DOMINANT S HULPFUNKSIE T TERSIÈRE F Inferieure N	<b>ESFP</b>  DOMINANT S HULPFUNKSIE F TERSIÈRE T Inferieure N	<b>ENFP</b>  DOMINANT N HULPFUNKSIE F TERSIÈRE T Inferieure S	<b>ENTP</b>  DOMINANT N HULPFUNKSIE T TERSIÈRE F Inferieure S
<b>ESTJ</b>  DOMINANT T HULPFUNKSIE S TERSIÈRE N Inferieure F	<b>ESFJ</b>  DOMINANT F HULPFUNKSIE S TERSIÈRE N Inferieure T	<b>ENFJ</b>  DOMINANT F HULPFUNKSIE N TERSIÈRE S Inferieure T	<b>ENTJ</b>  DOMINANT T HULPFUNKSIE N TERSIÈRE S Inferieure F

### 3.2.4 Doelstellings van die MBTI®

Die doel van die MBTI® is om deur 'n selfevalueringsvraelys die basiese voorkeure van mense met betrekking tot persepsie en beoordeling te identifiseer sodat die effek van elke voorkeur bepaal kan word. Die MBTI® poog dus om die individu te help om sy eie sterkpunte en unieke gawes te identifiseer sodat hierdie inligting hom kan help om homself en ander mense beter te verstaan, en om waardering te toon vir ander mense wat anders is as hy (Myers & McCaulley, 1985:1).

### 3.2.5 Die gebruik van die MBTI®

Na meer as vyftig jaar se navorsing en ontwikkeling, is die MBTI® die instrument wat die algemeenste gebruik word om normale persoonlikheidsverskille te verstaan. Dit word gebruik in:

- selfbegrip en ontwikkeling
- beroepsvoorligting waar individue goed ingeligte keuses kan maak deur hulle te help om hulle sterkpunte en voorkeure te verstaan
- voorligting binne families en verhoudings waar individue die waarde van verskille en ooreenkomste kan leer
- ontwikkeling van organisasies waar werkgroepe geleer kan word om die sterkpunte van verskillende persoonlikheidstipes te gebruik sodat probleme die effektiëste opgelos kan word
- spanbou waar mense wat saamwerk, gehelp kan word om te verstaan hoe verskille wat voorheen as irriterend en stremmend gesien is, 'n bron van kragkan word
- verbetering van probleemoplossingsvaardighede deur vir individue te wys hoe probleme gebruik kan word om hulle eie perseptuele en beoordelingsvaardighede te ontwikkel
- opleiding van bestuur en leierskapsontwikkeling sodat leiers kan leer om spanne so saam te stel dat daar 'n verskeidenheid van persoonlikheidstipes in elke span is en om hulle so te lei dat elke tipe die geleentheid gegee word om 'n bydrae te lewer



- binne opvoedingsituasies en vir kurrikulumontwikkeling waar onderwysers gehelp kan word om verskillende onderrigmetodes en onderrigmateriaal te ontwikkel om by die behoeftes van verskillende tipes te pas
- multikulturele ontwikkeling (Association for Psychological Type, 1996:2; Myers & McCaulley, 1985:4–5).

### **3.2.6 Die geskiedenis en ontwikkeling van die MBTI® vorms**

Hierdie afdeling som die ontwikkelingsfases van die MBTI® op.

#### **3.2.6.1 Die aanvanklike stadium**

Die aanvanklike vrae is eers getoets op 'n klein groepie van omtrent twintig familieleden en vriende wie se persoonlikheidstipe duidelik bekend was aan Myers en Briggs. Noukeurige observasie het die outeurs oortuig dat die gedrag en houdings deur Jung beskryf vir elke tipe wel betroubaar geobserveer kan word.

Tussen 1942 en 1944 is groot getalle moontlike MBTI® items neergeskryf en die geldigheid daarvan getoets. Na besprekings met die deelnemers aan die vraelys het die outeurs van die items verander sodat die essensie van elke tipe duideliker na vore kon kom (Myers & McCaulley, 1985:142).

#### **3.2.6.2 Vorms A en B**

Die items wat na die eerste fase as geldig gesien is, is opgeneem in vorm A en die herrangskikking van dieselfde items het gelei tot vorm B. Hierdie items is op al groter groepe getoets. Slegs items wat deur ten minste sestig persent van die toepaslike tipe beantwoord is, is behou (Myers & McCaulley, 1985:142).

### 3.2.6.3 Vorms C en D

Items is uit vorm C gelaat indien daar gevind is dat dit 'n hoë geldigheid vir meer as een indeks het. 'n Item sou dus uitgelaat word indien dit goed gekorreleer het met byvoorbeeld beide die E-I en S-N indekse.

Vorms A en B het ook getoon dat seker response meer gewild as ander was en daar is besluit om sekere items twee en ander items slegs een punt te laat tel (Myers & McCaulley, 1985:142-143).

'n Tweede fase van ontwikkeling het plaasgevind tussen 1956 en 1958. Meer as tweehonderd nuwe items, insluitende woordpare, is voorgelê aan 'n groep mense wie se persoonlikheidstipes bekend was. Die items wat goedgekeur is, is afgeneem op honderd en twintig mans en vrouens wat reeds vorm C voltooi het. Daar is op honderd en dertig items besluit wat by vorm C gevoeg is om vorm D te vorm (Myers & McCaulley, 1985:143).

### 3.2.6.4 Vorms E en F

Na intensiewe interne betroubaarheidsanalise van vorm D is die oorblywende items in vorms E en F opgeneem. Dié twee vorms was identies, maar vorm F het eksperimentele items bevat wat nie gemerk is nie. Vir die eerste keer is 'n formule gebruik wat 'n voorkeurtelling gegee het (Myers & McCaulley, 1985:144).

### 3.2.6.5 Vorm G

Tussen 1975 en 1977 was dit nodig om weer die items te standaardiseer om seker te maak dat kulturele veranderinge nie die bruikbaarheid van items verminder het nie. 'n Doelwit van die herstandaardisering was ook om te ondersoek van watter ouderdom af die resultate van die MBTI® geldig was.



Die analisering van die herstandaardisering het daartoe gelei dat die berekening van die TF skaal aangepas is. Vorm G is in 1977 gepubliseer. Die vrae is geherrangskik sodat die vrae wat die tipe die beste voorspel, eerste staan. Daar kan sodoende 'n goeie beeld van die persoon se tipe verkry word al het hy net die eerste vyftig vrae beantwoord (Myers & McCaulley, 1985:144).

#### 3.2.6.6 Vorm G – Selfnasien

Hierdie vorm bevat 94 items en is ideaal vir situasies waar dit nie moontlik is om die MBTI® vooraf af te neem nie. Die vorm is so saamgestel dat dit deur die kliënt self nagesien kan word. Onmiddellike interpretasie is moontlik (Van Rooyen & De Beer, 1995:13).

#### 3.2.6.7 Vorm K: Expanded Analysis Report (EAR)

Vorm K is in 1989 gepubliseer en bestaan uit 131 items. Elk van die vier skale word in vyf subskale verdeel. Hierdie 20 subskale maak dit moontlik om die persoon te vergelyk met ander persone met sy tipe, ouderdom en geslag (Van Rooyen & De Beer, 1995:14).

#### 3.2.6.8 Vorm J: Type Differentiation Indicator (TDI)

Hierdie vorm bestaan uit 290 items en verskaf 'n analise op 7 skale wat die persoon se gereedheid vir voorligting aandui.

#### 3.2.6.9 Die Murphy-Meisgeier Type Indicator for Children (MMTIC)

Die Murphy-Meisgeier Type Indicator for Children (MMTIC) is in 1987 gefinaliseer en is 'n selfevaluering-keusetipevraelys wat op die Myers-Briggs Type Indicator (MBTI®) gebaseer is met die doel om die persoonlikheidsvoorkeure en -tipes van kinders en adolessente te ondersoek. Soos by die MBTI® word die persoonlikheidstipes van leerders ook op die vier skale (E/I, S/N, T/F en J/P) gemeet, maar indien tellings nie spesifiek en duidelik genoeg op 'n skaal onderskei nie, word 'n U-bandkategorie aangedui met die letter U. 'n Telling binne die U-

band is 'n aanduiding dat die leerder se persoonlikheidstipevoorkeur nog nie ten volle ontwikkel is nie. Deur die insluiting van die U-band kan 81 persoonlikheidstipes by die leerder onderskei word en nie slegs 16 soos by die MBTI® nie (Meisgeier & Murphy, 1987:1,7,10). Vir navoringsdoeleindes is die MMTIC ook in Afrikaans vertaal en staan bekend as die Murphy-Meisgeier Persoonlikheidsvraelys vir Kinders (MMvK).

### **3.2.7 Evaluering van die MBTI®**

Die MBTI® is 'n selfevalueringsvraelys. Die faktore wat die response op selfevalueringsvraelyste kan beïnvloed, word vervolgens bespreek.

- (a) 'n Distorsie van data kan voorkom weens sekere vooroordele, voorbehoude, bewuste of onbewuste motiewe en selfbeskermingsneigings aan die kant van die respondente. Die volgende faktore kan moontlik daartoe aanleiding gee:
- die persone is bewus daarvan dat hulle geëvalueer word en reageer daarom anders as normaalweg;
  - die persone kan 'n subjektiewe idee kry van wat gemeet word en voltooi die vrae op grond van hulle eie interpretasies van die doel en aard van die evaluering;
  - hulle kan ongeïnteresseerd in die vraelys wees;
  - dit kan gebeur dat die respondent nie die vrae verstaan nie;
  - hulle kan doelbewus die beeld wat hulle van hulself het verander wanneer hulle die vraelys voltooi;
  - response kan gekies word wat volgens die persoon sosiaal meer aanvaarbaar is.
- (b) Die konstrakte wat deur selfevalueringsvraelyste gemeet word, is meestal omvattende begrippe wat moeilik is om in 'n sin of 'n woord uit te druk. Daarom mag dit wees dat dit wat gemeet word, nie noodwendig bedoel is om gemeet te word nie. Dit kan tot verkeerde gevolgtrekkings en interpretasies lei.



- (c) Selfevalueringsvraelyste meet sekere eienskappe, vaardighede en vermoëns wat redelik konstant behoort te bly oor tyd, maar soms word eienskappe wat onderhewig is aan veranderinge ook gemeet. Sommige meetinstrumente is nie in staat om die invloed van die verwagte effek van sekere veranderlikes op die meting, aan te toon nie (Van Heerden, 1995:116–118)

#### 3.2.7.1 Betroubaarheid

'n Toets is betroubaar in dié mate waarin dit van geleentheid tot geleentheid konsekwent kan meet. Dit is met ander woorde die mate waarin toevalligheid en ander ongewenste faktore uitgeskakel kan word tydens die meting (Van den Berg, 1989:27).

Betroubaarheid van gestruktureerde meetinstrumente kan met een van die volgende vier metodes bepaal word, naamlik:

- (a) die toets-hertoetsmetode,
- (b) die toepassing van parallelle (ekwivalente) vorms van die instrument,
- (c) die halfverdelingsmetode en
- (d) die berekening van interne konstantheidskoëffisiënte (Ackermann, 1993:297)

#### 3.2.7.2 Die halfverdelingsmetode

Die halfverdelingsmetode is hoofsaaklik ontwerp om die interne konstantheid te bereken. Items word op 'n logiese manier in twee gelyke dele verdeel. Elke indeks is in twee verdeel. Alle beskikbare statistieke van die MBTI® is in ag geneem om items wat die meeste ooreenstem en korreleer, met mekaar af te paar. Daar is in ag geneem dat die response wat twee punte tel, minder gereeld gekies word, maar dat wanneer hulle gekies word hulle die persoonlikheidstipe-voorkeur beter voorspel.

Betroubaarheid het stabiel gebly tot by vyf en dertig uitlatings op die F-vorm en tot by vyf en twintig uitlatings op die G-vorm.

In die ondersoek wat deur Myers en McCaulley (1985:166–168) gerapporteer is, wissel die betroubaarheid. Op die TF-skaal wissel dit van 0,88 tot 0,00 en baie van hierdie koëffisiënte val in die 0,10 – 0,50 reeks wat baie laag voorkom. Op die EI-skaal wissel dit van 0,88 tot 0,43; die SN-skaal van 0,90 tot 0,34 en die JP-skaal van 0,94 en 0,28. Dit is belangrik om in ag te neem dat die laagste waardes gebaseer is op baie klein monsters.

Myers en McCaulley (1985:169) som die resultate soos volg op:

Betroubaarheid is geneig om laer te wees vir respondente in hulle tienerjare, maar stabiliseer van die twintigerjare af. Universiteit- en kollegestudente het hoër betroubaarheid getoon as hoërskoolleerlinge. Betroubaarheidstellings is ook hoër vir groepe met hoër intelligensie.

### 3.2.7.3 Toets – hertoetsbetroubaarheid

Hier word gekyk na die (i) korrelasie van deurlopende tellings, (ii) die proporsie van gevalle wat dieselfde letter op 'n skaal gekies het en (iii) die proporsie van die gevalle wat dieselfde op al vier voorkeure (met ander woorde dieselfde persoonlikheidstipe), net drie voorkeure, twee voorkeure, een voorkeur of geen voorkeure getoets het. Soos reeds vroeër aangedui, speel die ontwikkeling van persoonlikheidstipe 'n rol by die konstantheid van voorkeure.

Daar word verwag dat slegs 6,25 % van gevalle per toeval dieselfde in al vier voorkeure sal toets by 'n hertoets. Die werklike toets-hertoetsstellings verskil egter beduidend van wat per toeval voorspel word. Die toets – hertoetsbetroubaarheid van die MBTI® toon konstantheid oor 'n tydperk. Wanneer daar wel veranderinge in persoonlikheidstipe was, het dit meestal slegs op een voorkeur verskil en gewoonlik op 'n skaal waar die oorspronlike voorkeurtelling laag was (Myers & McCaulley, 1985:170–171).



#### 3.2.7.4 Geldigheid

Die geldigheid van 'n meetinstrument word bepaal deur die mate waarin dit aan sy doel beantwoord, met ander woorde die mate waarin dit dié konstruk(te) meet wat dit veronderstel is om te meet.

Omdat die MBTI® ontwerp is om Jung se teorie van psigologiese tipes toe te pas, word die geldigheid daarvan dus bepaal deur die vermoë om verhoudings en uitkomst wat deur die teorie voorspel is, aan te dui. Die MBTI® poog om mense volgens hulle ware tipes te klassifiseer. Indien die voorkeure wat deur Jung se teorie beskryf word wel bestaan, en as die MBTI® daardie voorkeure wel aandui, dan sal die waarneembare gedrag wees soos wat deur die teorie voorspel word wanneer daar toegelaat word vir metingsfoute, stadia van ontwikkeling en omgewingsdruk wat kon inmeng met die weergee van die ware voorkeure (Myers & McCaulley, 1985:175).

#### 3.2.7.5 Inhoudsgeldigheid

Die inhoudsgeldigheid van 'n meetinstrument hang af van die mate waarin die toetsitems die tersaaklike ondersoekterrein inhoudelik verteenwoordig. Hierdie vorm van geldigheid kan nie statisties bepaal word nie, maar dit berus op die kritiese evaluering van deskundiges op die betrokke terrein (Ackermann, 1993:299).

In die geval van die MBTI® word die inhoudsgeldigheid dus bepaal deur die mate waarin die vraelysitems elk van die agt voorkeure verteenwoordig.

#### 3.2.7.6 Kriteriumgeldigheid

Kriteriumgeldigheid word bepaal deur die verband tussen die resultate van die betrokke meetinstrument en die resultate van onafhanklike eksterne kriteria wat teoreties dieselfde veranderlike(s) meet.

Die tipe kriteriumgeldigheid word bepaal deur die tyd waarop die kriteriumdata ingesamel word. Gelyktydige geldigheid verwys na die verband tussen resultate van 'n meetinstrument en 'n kriterium wat dadelik beskikbaar is. Voorspellingsgeldigheid verwys na die mate waarin 'n meetinstrument toekomstige gedrag of prestasie kan voorspel. Die kriteriumdata word in dié geval eers later ingesamel (Ackermann, 1993:301).

Die meetinstrumente wat saam met die MBTI® gebruik kan word, is die Jungian Type Survey (JTS) en die Gray-Wheelwright. Beide van hierdie meetinstrumente se doel is ook om Jung se persoonlikheidstipes te identifiseer. Die skale is I-E; U-S en T-F; daar is nie 'n skaal vir J-P nie. Die korrelasie tussen die MBTI® en die JTS was soos volg: 0,68 ( $p < 0,01$ ) vir ekstroversie (E); 0,66 ( $p < 0,01$ ) vir introversie (I); 0,54 ( $p < 0,01$ ) vir sintuiglik (S); 0,47 ( $p < 0,01$ ) vir intuïsie (N); 0,33 ( $p < 0,01$ ) vir denke (T) en 0,23 ( $p < 0,05$ ) vir gevoel (F). Dit blyk uit hierdie resultate dat die twee meetinstrumente dieselfde konstrunkte meet, maar meer so met EI en SN as met TF (Myers & McCaulley, 1985:209).



## **HOOFSTUK 4**

### **LEIERSKAP**

#### **4.1 INLEIDING**

In hierdie hoofstuk word verskillende aspekte van leierskap bespreek. Daar sal verwys word na die belangrikheid van die ontwikkeling van leierseienskappe en hoe verskillende persoonlikheidstipes se leierskapstyle verskil.

#### **4.2 TEORETIESE ASPEKTE VAN LEIERSKAP**

Leierskap bly 'n konsep wat moeilik is om te definieer. Pogings om leierskap te definieer reflekteer 'n groot verskeidenheid filosofieë en verskille in opinies. Leierskap word soms gekoppel aan mag en outoriteit, of aan die teenwoordigheid van spesifieke persoonlikheidstrekke. Soms word dit gekoppel aan 'n spesifieke status of posisie wat beklee word (Cawood, 1989:14).

##### **4.2.1 Definiëring van leierskap**

Cawood (1989:14) definieer leierskap soos volg:

Leierskap is die funksie van 'n groep of span waarin vaardighede in 'n gegewe situasie benut word om

- groep- of spandoelwitte en doelstellings te formuleer, te aanvaar en te realiseer;
- saam te werk en die groep of span te ontwikkel;
- individuele behoeftes te bevredig en om geleenthede te skep vir individuele deskundigheid tot die voordeel van beide die individu en die groep.

Vir Gardner (1990:1) is leierskap die proses van “oorreding” waardeur 'n individu of leiersgroep 'n groep oorhaal om die doelwitte van die leier of doelwitte wat deur die leier en die groep gedeel word, na te jaag. Die leier, sy volgelinge en die omgewing waarin hulle moet funksioneer

vorm saam 'n sisteem. Die leier moet deel van die sisteem bly en word onderwerp aan die kragte wat op die sisteem inwerk. Hulle verrig take of funksies wat essensieel is vir die groep om sy doelwitte te kan bereik.

Leierskap, volgens Adair (1983:77), is die verantwoordelikheid om te verseker dat die groep gesamentlik hulle doel bereik. Die leier is nie daar om die groep te motiveer om sy doelwitte na te jaag nie. Dit is sy taak om die hele groep die waarde van die taak vir die organisasie of gemeenskap te laat insien en om die groep te laat voel dat dit vir hulle direk of indirek van waarde sal wees.

#### **4.2.2 Leierskap en ander aangebore eienskappe**

Leierskap is eers gesien as 'n ingebore meerderwaardigheid wat net by 'n paar uitgesoekte individue teenwoordig is en slegs hierdie individue met die nodige aangebore vermoëns en karaktereienskappe kon leiers word. Hierdie “gebore leier” sou natuurlik na vore kom vanweë hierdie aangebore kwaliteite. Omdat daar geglo is dat hierdie eienskappe nie aangeleer kon word nie, het navorsing oor leierskap grootliks gefokus op die identifisering van universele eienskappe wat by leiers teenwoordig moes wees sodat potensiele leiers makliker geïdentifiseer kon word (Adair, 1983:7; Lassey & Fernandes, 1976:17).

Sedert 1934 het verskeie leiers, mense wat leiers dopgehou het en opleiers van leiers die kwaliteite en eienskappe wat by leiers aanwesig moes wees, aangeteken. Die probleem was dat hierdie kwaliteite en eienskappe aansienlik van mekaar verskil het en elke stuk navorsing het ander vereiste eienskappe na vore gebring (Adair, 1993:7).

Uit hierdie navorsing het na vore gekom dat dit onmoontlik is om 'n enkele basiese patroon van vermoëns en karaktereienskappe by alle leiers te vind. Die persoonlikheidseienskappe van die leiers is nie onbelangrik nie, maar die eienskappe wat essensieel is, verskil na gelang van die omstandighede. Navorsing oor leierskap het begin fokus op die situasie wat aanleiding gegee



het tot die leierskapsgedrag. Uit die studies oor die situasie waarin leidinggewing moet plaasvind, is afgelei dat vereistes vir leierskap grootliks bepaal word deur die konteks waarin die leierskap vereis word. Dit hang af van die groep mense wat betrokke is, die taak wat afgehandel moet word, die werksomstandighede en die funksies wat die leier moet uitvoer. Leierskap moet gesien word as 'n verhouding tussen die leier en die situasie, eerder as 'n universele patroon van karaktereienskappe net aanwesig by sekere persone. Daar is duidelike verskille in voorvereistes vir suksesvolle leierskap in verskillende situasies. So verskil die vereistes vir suksesvolle politieke leierskap van dié wat vereis word vir industriële bestuur, of militêre leierskap of leierskap in 'n opvoedingsituasie. Daar kan nie aanvaar word dat 'n suksesvolle leier in een situasie ook 'n suksesvolle leier in 'n ander situasie sal wees nie. Dit gebeur ook dat leiers wat merkbaar verskil wat hulle vermoëns en karaktereienskappe aanbetref, ewe suksesvol is wanneer een die ander in 'n leiersposisie opvolg. Daar word gekompenseer vir leemtes en swakhede in sekere eienskappe deur sterkpunte in ander (Lassey & Fernández, 1976:8).

Baie van die eienskappe wat voorheen as essensieel vir goeie leierskap geïdentifiseer is, soos integriteit, ambisie en goeie oordeel, is nie net aanwesig by leiers nie, maar by enige suksesvolle lid van die samelewing en kan nie as 'n aanduiding van leierseienskappe gesien word nie (McGregor, 1976:18).

Daar word ten minste vier veranderlikes geïdentifiseer wat betrokke is by leierskap:

- Die eienskappe van die leier
- Die houdings, behoeftes en persoonlikheidseienskappe van die volgelinge
- Die tipe organisasie en die doel en struktuur daarvan en die tipe taak wat uitgevoer moet word.
- Die sosiale, politieke en ekonomiese milieu

Die persoonlikheidseienskappe nodig vir effektiewe leierskap, hang af van al hierdie faktore. Dit beteken dat leierskap nie iets is wat 'n individu besit nie, maar 'n komplekse verhouding tussen al hierdie veranderlikes (McGregor, 1976:19).

### 4.2.3 Opleiding van leiers

Waar leierskapsopleiding as onnodig gesien is toe daar geglo is dat leiers gebore word en dus nie gemaak kan word nie, word daar vandag gevoel dit is onregverdig, selfs immoreel om iemand in 'n leierskapsposisie te plaas sonder om hom die nodige opleiding te gee. Dit is onregverdig teenoor die persoon wat moet lei, maar nog meer so teenoor die persone wat deur hom gelei moet word. As daar soveel klem gelê word op die opleiding van leiers beteken dit nie dat enige individu tot 'n suksesvolle leier in enige gegewe situasie opgelei kan word nie. Dit beteken net dat suksesvolle leierskap nie afhanklik is van die besit van 'n enkele universele patroon van aangebore karaktereenskappe en vermoëns nie. Leierskap behoort nie net aan 'n klein uitgesoekte groepie nie. Dit wil voorkom asof leierskapspotensiaal breed eerder as dun gesaai is onder die populasie (McGregor, 1976:20; Adair, 1983:7-8).

#### 4.2.3.1 Leierseenskappe wat nie aangeleer kan word nie

Gardner (1990:18) beantwoord die vraag of hy dink dat leierskap aangeleer kan word, met 'n entoesiastiese maar tog gereserveerde “ja”; entoesiasties omdat die meeste eienskappe vir leierskap aangeleer kan word, maar ook gereserveerd omdat dit wat nie aangeleer kan word nie, baie belangrik is.

Cawood (1989:53) meen daar is twee eienskappe wat nie aangeleer kan word - inspirasie en begaafdheid.

Vervolgens word hierdie twee eienskappe kortliks bespreek.

##### 4.2.3.1.1 Geïnspireerdheid

'n Ware leier moet eerstens 'n geïnspireerde persoon wees. Hy moet geïnspireer wees deur die belangrikheid van sy taak en dit sal lei tot toegewydheid en entoesiasme. Inspirasie is 'n aspek



van leierskap wat 'n natuurlike deel van die leier moet wees. Dit kan nie verwerf of aangeleer word nie (Cawood, 1998:49,53).

#### 4.2.3.1.2 Begaafdheid

Begaafdheid word geassosieer met hoë intelligensie en uitsonderlike talente waaroor 'n persoon beskik (Cawood, 1989:51–52).

Dit is waar dat uitstaande leiers in enige veld buitengewoon begaafde mense is. Dit blyk dat sterk verbale, perseptuele en redeneringsvermoëns van 'n persoon 'n beter leier maak. Tog moet daar nie verkeerdelik gedink word dat alle intelligente en talentvolle mense noodwendig goeie leiers gaan wees nie. 'n Leier moet intelligent wees, maar moenie wat sy intelligensie aanbetref, te veel van die ander groeplede verskil nie. Dit kan teenproduktief wees omdat kommunikasie soms hierdeur bemoeilik word (Cawood, 1989:51; Lassey & Fernández, 1976:46; Northouse, 1997:17; Spotts, 1976:17–18).

#### 4.2.3.2 Leierseienskappe wat ontwikkel moet word

Jong mense met 'n natuurlike gawe om te lei, misluk dikwels om dit te bereik waartoe hulle in staat is omdat die eienskappe wat natuurlik by hulle aanwesig is, nie ontwikkel word nie. Die individu se aangebore eienskappe maak nie noodwendig van hom 'n toekomstige leier nie, indien hierdie eienskappe nie deur latere ondervindinge en invloede ontwikkel word nie. Vir die ontwikkeling van leierseienskappe is 'n kombinasie van die volgende nodig: motivering, karakter en geleentheid. Anders bly hierdie eienskappe onderontwikkel (Adair, 1983:157–158).

Die eienskappe wat essensieel is vir leierskap en wat aangeleer en verander kan word deur opleiding, is onder meer organisatoriese en beplanningsvaardighede, probleemoplossingsvaardighede, goeie kommunikasievaardighede, aanvaarding van verantwoordelikheid en spanbouvaardighede. Die aanleer van hierdie vaardighede is nie afhanklik van 'n unieke patroon van aangebore eienskappe nie. Dit is ook nie die enigste vaardighede waaroor 'n leier moet

beskik nie, maar sal vir enige leier 'n goeie agtergrond bied (Cawood, 1989:53; Lassey & Fernández, 1976:18).

#### 4.2.3.2.1 Vaardighede in beplanning

Indien 'n leier sy volgelinge moet lei om 'n bepaalde doelwit te bereik, is dit duidelik dat hy moet weet waarheen hy met hulle op pad is. Dit beteken nie noodwendig dat 'n leier die doelwitte alleen moet formuleer nie, maar dat hy die vermoë moet hê om doelwitte saam met die groep te bepaal sodat groeplede voel dit is hulle doelwitte en nie net die leier s'n nie. Wanneer die breë doelwitte vasgestel is, moet die beplanning gedoen word.

Beplanning kan gesien word as die brug tussen waar die groep aanvanklik is en waar die groep in die toekoms na die afhandeling van die taak wil wees. Daar is gevind dat wanneer goeie leiers oor die toekoms beplan, hulle langtermyn dink. Hulle verstaan ook die rol van hulle afdeling binne die groter organisasie waarvan hulle deel is. Hulle bereik en beïnvloed mense buite hulle eenheid en styg uit bo burokrasie wanneer beplanning gedoen moet word. Hulle dink in terme van vernuwing terwyl die gewone bestuurder geneig is om bestaande strukture en prosedures te aanvaar. Die ware leier glo dat strukture en prosedures by die vinnig veranderende werklikheid moet aanpas (Cawood, 1989:57; Gardner, 1990:4).

#### 4.2.3.2.2 Kommunikasievaardighede

As daar een enkele, veeldoelige instrument vir leierskap uitgesonder moet word, sal dit kommunikasie wees. Dit kan gesien word as die vermoë van die leier om sy boodskap effektief aan sy volgelinge oor te dra en om te hoor en te verstaan wat hulle te sê het. Sonder goeie kommunikasie kan doelwitte nie gestel word nie, besluite kan nie geneem word nie, probleme kan nie opgelos word nie en die meeste ander leierskapstake nie uitgevoer word nie. Daarom is dit belangrik dat kommunikasievaardighede wat nodig is vir leierskap, aangeleer word voordat 'n persoon in 'n leierskapsposisie aangestel word (Adair, 1983:164; Cawood, 1989:61).



#### 4.2.3.2.3 Probleemoplossingsvaardighede

Om 'n doel te bereik moet daar gewoonlik etlike probleme oorkom word. Die vermoë om probleme suksesvol op te los, is dus een van die belangrikste vaardighede wat 'n leier moet hê. Bennis (1989:146) sê die volgende: "Leaders learn by leading, and they learn best by leading in the face of obstacles. As weather shapes mountains, so problems make leaders."

Leiers moet geleer word om nie te gou besluite te neem voordat die werklike probleem geïdentifiseer is of voordat alle oplossings oorweeg is nie. Leiers kan onbewustelik hulle opsies beperk deur slegs een of twee oplossings vir 'n probleem te oorweeg. Alhoewel 'n leier nie besluiteloos moet wees nie, kan dit fataal wees indien 'n besluit te gou geneem word. Dit is dus 'n belangrike taak van 'n leier om seker te maak dat die groep genoeg opsies genereer deur die probleem deeglik te ondersoek, daaroor na te dink en dit dan in die groep te bespreek. Dit lei dikwels tot 'n meer kreatiewe oplossing wat nie dadelik raakgesien word nie. Wanneer die moontlike oplossings vir 'n probleem op die tafel lê, is dit belangrik dat leiers leer hoe om demokratiese besluite te neem. 'n Leier moet nie net altyd sy eie besluite deurgevoer wil hê nie, maar hy moet die groep toelaat om die meeste besluite te neem en dan sy vaardighede gebruik om die groep te lei om hierdie besluite deur te voer (Adair, 1983:87–88; Cawood, 1989:69-72).

Waar daar probleme opgelos moet word, is daar altyd die moontlikheid dat daar verskille van opinie mag wees. Dit is die verantwoordelikheid van die leier om hierdie konflikte te hanteer al is dit hoe onaangenaam. Die leerder moet geleer word om die konfliktsituasie te lees en te interpreteer en dan te besluit wat die beste manier is om die saak aan te pak. Dit verg ondervinding, wysheid en mensekennis (Cawood, 1989:95–97).

#### 4.2.3.2.4 Spanbouvaardighede

'n Leier het die samewerking en ondersteuning van sy groep nodig. Die leier se vermoë om die groep te laat saamwerk het 'n groot invloed op die groep se vermoë om sukses te behaal. Hy moet in staat wees om die moraal van die groep te kan peil deur met individuele lede of met die



groep as geheel te praat. As die groep se moraal hoog is, sal die samewerking ook goed wees. Effektiewe leiers konsentreer dikwels primêr op die verbetering van groep- en spanfunksionering, eerder as op die tegniese detail van die taak wat voltooi moet word. Meer aandag word geskenk aan die skep van 'n meer produktiewe klimaat en omgewing vir taakvoltooiing as aan die streng supervisie van die aktiwiteite van die groep. Die sukses van 'n leier hang primêr af van sy vermoë om samewerking en verbintenis by sy volgelinge te bewerkstellig in die bereiking van die doelwit. Dit beteken dat leiers oor die vermoë moet beskik om met individue sowel as groepe te kan werk (Lassey & Fernández, 1976:9; Cawood, 1989: 97).

#### 4.2.3.2.5 Organisatoriese vaardighede

Volgens Cawood (1989:99) is die vermoë om goed te organiseer die belangrikste vaardigheid wat aan voornemende leiers geleer moet word. Hy moet in staat wees om sy eie lewe te organiseer voor hy kan begin om sy organisatoriese vaardighede te gebruik om sy span of groep te help om hulle doelwitte te bereik. Om 'n organiseerder te wees beteken jy moet self georganiseer wees.

#### 4.2.4 Faktore wat leierskapopleiding beïnvloed

Die ideaal is dat die opleiding vir leierskap op verskillende stadia van die persoon se lewe moet plaasvind. Die grondslag moet reeds gelê word voordat 'n persoon aansoek doen vir 'n posisie waar leiding van hom verwag gaan word, verkieslik tydens die skoolopleiding, in die ouerhuis of tydens tersiêre opleiding. Maatskappye en industrieë behoort betrokke te raak by leierskapsopleiding tydens hierdie fases, omdat hulle uiteindelik die voordeel daaruit sal trek. Wanneer iemand aangestel word in 'n leiersposisie by 'n maatskappy moet hy óf kort voor óf kort na sy aanstelling verdere opleiding ontvang wat hom spesifiek sal toerus vir die posisie wat hy gaan beklee (Adair, 1983:174).



#### 4.2.4.1 Die ouerhuis

Kenmerke wat baie belangrik is vir funksionering in die volwasse wêreld, het hulle wortels in die kinderjare. Alhoewel daar nie veralgemeen kan word nie, kan ouers wat sterk voel oor die ontwikkeling van leierskap by hulle kinders die volgende in gedagte hou:

- Hoewel fisiese lewenskrag en intelligensie ook geneties bepaal word, word intelligensie beïnvloed deur die vroeë kinderjare, veral wat taalgebruik aanbetref.
- Die vermoë om ander te verstaan en die vaardigheid om goed met ander oor die weg te kom, word ook in die ouerhuis aangeleer.
- Die behoefte om sukses te behaal, ontwikkel reeds gedurende die eerste twee jare van die kind se lewe.
- Selfvertroue en assertiwiteit word sterk beïnvloed deur die ondersteuning wat die kind gedurende sy eerste lewensjare van sy ouers gekry het (Adair, 1983:162–163).

Ongelukkig is daar nog onsekerheid oor die spesifieke stappe wat ouers moet neem om van hulle kinders leiers te maak. Daar kan nie werklik vir ouers leiding gegee word oor hoe dit gedoen moet word nie. Daar kan wel gesê word dat die standarde van gedrag wat afgedwing word in die huis, die dryfkrag, die waardes wat ingeskerp is en die modelle wat die kinders in hulle ouers gevind het, alles bydra tot die latere leierseienskappe in die kind. Meeste leiers het hoë morele waardes. Die ouerhuis speel 'n groot rol in die vaslegging van hierdie morele waardes. Standvastigheid, morele waagmoed en empatie is belangrik. Integriteit, daardie kwaliteit wat maak dat ander jou vertrou, word as baie belangrik beskou wanneer dit by leierskap kom. 'n Leier kan nie daarvan wegkom dat hy 'n voorbeeld vir ander is nie. Wat ander mense die leier sien doen, is baie belangriker as wat hulle hom hoor sê. Dit is dus belangrik vir 'n leier dat sy woorde en sy dae altyd ooreenkom. Om 'n leier te wees beteken letterlik om voor ander uit te gaan. In die werksituasie moet die leier ook deur sy gedrag ander voorgaan en so vir hulle wys wat van hulle verwag word (Adair, 1983:10–11; 159–160).

#### 4.2.4.2 Skole en kolleges

Die skool kan nie 'n produksielyn word wat leiers uitspoeg nie, maar moet aan jong mense die geleentheid en uitdaging bied waartydens die leierseienskappe waaroor hulle beskik, ontwikkel kan word (Adair, 1983:158).

Indien dit moontlik sou wees om 'n groot aantal primêre en sekondêre skool leerders te lewer wat goed opgelei is om verantwoordelikheid te neem in groepsaktiwiteite (die eerste stap na leierskap); of indien 'n groot aantal adolessente gehelp kon word om leierskap te verstaan en te beleef in hulle jeugorganisasies, skole en kerke; of wanneer mans en vrouens in hulle vroeë twintigs nie slegs die geleentheid gegun word om leierseienskappe te ontwikkel nie, maar ook die kans gegun word om dit uit te toets in gemeenskapsaktiwiteite, dan sal daar 'n konstante vloei van goeie leiers na alle vlakke van die samelewing wees (Adair, 1983:158).

### 4.3 LEIERSKAPSTYLE EN PERSOONLIKHEIDSTIPES

'n Opsomming van die leierskapstyle van elke persoonlikheidstipe word vervolgens beskryf.

#### ▪ ISTJ

ISTJ leiers is geneig om op feite te konsentreer. Hulle is gewoonlik doeltreffend en ordelik wanneer hulle vergaderings lei en verkies dat dinge stiptelik en volgens skedule moet verloop. Take, metodes en verwagtinge word gewoonlik duidelik uiteengesit aan die groep en hulle verwag dikwels van die groep om reëls en prosedures te volg sonder om dit te bevraagteken. Hulle is self bereid om hard te werk ten einde sperdatums na te kom. Hulle is gewoonlik logies in hulle argumente, staaf dit met feite en gebruik hulle gesonde verstand om probleme op te los. Hulle neem meestal verskeie standpunte in ag wanneer hulle idees formuleer. Die volgelinge kan probleme ondervind met ISTJ leiers omdat hulle soms hulle standpunt terughou en eers weergee wanneer dit te laat is. Dit mag dus vir hulle nodig wees om doelbewus seker te maak dat hulle



mense op hoogte van sake hou. Omdat hulle daarvan hou om dinge op 'n formele en voorspelbare manier te doen, mag hulle soms gesien word as te ernstig en as pretbederwers. Hulle is soms so gefokus op die taak waarmee hulle besig is, dat hulle die geheelbeeld verloor. Hulle vind dit soms moeilik om hulle waardering aan ander oor te dra en moet daaraan werk om hulle interpersoonlike vaardighede te ontwikkel (Isachsen & Berens, 1995:193–195; Hirsh, 1992:12).

#### ▪ ISTP

ISTP leiers neem meestal 'n beskeie en onopsigtelike rol in. Hulle evalueer gewoonlik alle standpunte voor hulle optree en gebruik 'n stil en indirekte outoriteit. Hulle kan 'n belangrike bydrae tot die groep maak deurdat hulle gewoonlik op hoogte is van die feite en verskeie perspektiewe oor die saak aan die groep kan oordra. Hulle gebruik dikwels hulle analitiese vaardighede om die werk effektief te organiseer. Hulle is geneig om krisissituasies baie goed te hanteer. Wanneer 'n taak afgehandel moet word, gaan hulle gewoonlik eerste tot aksie oor en oorreed so hulle volgelinge om dieselfde te doen. Hulle weet waar om die nodige informasie te kry en deel dit en hulle opinies en ondervinding met die groep wanneer hulle daarna gevra word. Volgelinge kan probleme met ISTP leiers ondervind omdat hulle geneig is om met 'n nuwe taak te begin voordat die vorige een voltooi is. Al is hulle geneig om verveeld te raak met roetine-werk, moet hulle leer om soms hulle aandag op een taak te vestig. Ander soek soms meer struktuur met minder opsies van die ISTP leier. Hulle kom soms ongeorganiseerd en moet leer om vir hulself 'n agenda op te stel en daarby te hou en ook om vooruit te beplan (Isachsen & Berens, 1995:135–136; Hirsh, 1992:13).

#### ▪ ESTP

ESTP leiers sal gewoonlik oor die probleem praat, na verskillende opinies luister, alternatiewe sienings verskaf, alles wat weergegee is, saamvat en dan 'n besluit neem wat werk. Hulle is geneig om hulle beste werk te lewer wanneer hulle onder druk is en hanteer krisissituasies gewoonlik baie goed. Dit is meestal vir hulle belangrik om op 'n werkswyse te besluit waar



almal goed sal saamwerk en is gewoonlik bereid om toegewings te maak indien dit nodig is om die groep aan die werk te kry. Hulle neem dikwels die verantwoordelikheid op hulle om inligtingsbronne te soek, om hindernisse te verwyder en om probleme op 'n praktiese manier op te los. Hulle het 'n optimistiese uitkyk en sal met entoesiasme werk om sukses te behaal. Hulle reageer gewoonlik vinnig om voorstelle aan te pas of te implementeer. Hulle is in die meeste gevalle entoesiasties, logies en nie-beoordelend wanneer hulle ander se voorstelle moet aanhoor. Volgelinge kan probleme met ESTP leiers ondervind omdat hulle soms te vinnig tot aksie oorgaan en te veel op hulle eie improvisasie staatmaak. Dit mag nodig wees dat hulle moet leer om eers 'n realistiese plan aan die groep voor te lê voordat hulle tot aksie oorgaan. Bytende humor en sarkasme kan soms onnadenkend gebruik word voordat hulle die uitwerking van hierdie opmerkings op ander evalueer. Hulle skep soms krisisse omdat hulle beter onder druk werk en moet besef dat ander meer stabiliteit en sekuriteit soek en dus minder effektief in 'n krisis werk (Isachsen & Berens, 1995:121–123; Hirsh, 1992:14).

#### ▪ ESTJ

ESTJ leiers verskaf rigting, vra insette en idees van ander en ontwikkel dan 'n plan wat resultate sal lewer. Die doelwitte en probleme word gewoonlik duidelik aan die groep oorgedra en elke persoon se verantwoordelikheid word uitgestip. Daar word dikwels van ander verwag om voorgestelde prosedures te volg sonder bevraagtekening. 'n Logiese struktuur waarbinne probleme geïdentifiseer en oplossings geïmplementeer kan word, word gewoonlik verskaf en daar word vinnig en duidelik gefokus op wat gedoen moet word. Hulle probeer om 'n stabiele en voorspelbare werksomgewing te skep en hou nie van skielike verrassings in die werksituasie nie. Hulle sal meestal alles deeglik beplan en min word aan die toeval oorgelaat. Hulle het gewoonlik dryfkrag wanneer dit kom by die voltooiing van take. Hulle is geneig om groot klem op effektiwiteit te plaas en daag ander uit om te dink en hulle beste te doen. Hulle stel gewoonlik 'n goeie voorbeeld van hoe hulle wil hê take gedoen moet word en doen hulle werk met baie energie en doelgerigtheid. Hulle is geneig om ander reguit en op die man af te hanteer. Volgelinge kan probleme met ESTJ leiers ondervind omdat hulle soms te reguit is en hulle moet daaraan werk om takt te ontwikkel. Mense kan maklik voel dat hierdie leiers die situasie



oorneem. Hulle moet dus bewustelik ander toelaat om hulle leierskapsvaardighede ook te ontwikkel. Hulle ag soms die proses minder belangrik as die eindproduk en moet verstaan dat die proses van uiterste belang is as 'n goeie produk gelewer moet word. (Isachsen & Berens, 1995:177–179; Hirsh, 1992:15)

#### ▪ ISFJ

ISFJ leiers help ander op 'n stil manier en het 'n nie-bedreigende, bemoedigende en oop styl. Hulle is geneig om baie gefokus op die mense in die organisasie te wees en is gewoonlik baie lojaal teenoor hulle. Hulle is deeglik, georganiseerd en taakgeoriënteerd en skenk baie aandag aan werkspoed en die voltooiing van 'n taak. Hulle gee duidelike aanwysings en betroubare oplossings vir probleme. Noukeurige aantekeninge word gewoonlik deur hulle gemaak en hulle is gewillig om hard te werk tot voordeel van die groep. Hulle los graag probleme op 'n een-tot-eenbasis op. Harmonie in die werksomgewing is gewoonlik vir hulle baie belangrik en hulle probeer dit bewerkstellig deur wedersydse ondersteuning. Hulle het baie respek vir ander se ondervinding en persoonlike talente en neem die bydraes wat ander maak, ernstig op. Hulle sorg dat inligting wat hulle weergee, akkuraat is en maak ook seker van die akkuraatheid van inligting wat deur ander verskaf word. Volgelinge kan soms voel dat die ISFJ leier te ernstig is en hulle moet onthou om ander toe te laat om pret te hê. Ander kan ook voel dat hulle te prakties en gefokus op die hier en nou is en moet leer om te dink oor die wyer implikasies van 'n idee of plan. Hulle verdedig ook soms hulle eie idees nie genoeg nie en moet dit wat deur hulself bereik word, onder die aandag van ander bring. Omdat enige vorm van konfrontasie vir hulle onaangenaam is, mag dit gebeur dat hulle nie diegene aanspreek wat nie hulle deel doen nie. (Isachsen & Berens, 1995:215–218; Hirsh, 1992:16)

#### ▪ ISFP

Die ISFP leier het gewoonlik 'n gemaklike leierskapstyl en fokus baie op die mense in die organisasie. Hulle is geneig om na almal se idees te luister, die afsydiges te oorreed om saam te werk en om almal se ondersteuning te probeer kry wanneer 'n besluit geneem moet word. Hulle



laat ander toe om te lei wanneer dit moontlik is. Indien hulle van die groep verskil, sal hulle hul idees oordra, maar bereid wees om by die besluit van die meerderheid in te val. Hulle oorreed gewoonlik ander om saam te werk binne die sisteem en akkuraatheid is vir hulle baie belangrik. Hulle is geneig om baie effektief te wees wanneer hulle op 'n krisis reageer en werk veral goed saam met mense in 'n krisissituasie. Probleme wat vinnige, effektiewe antwoorde verg, spoor hulle gewoonlik aan om hulle beste te lewer. Hulle kan gewoonlik gou bepaal wat nodig is binne 'n situasie en pas maklik aan by nuwe omstandighede. Hulle is baie toegewyd en verskaf betroubare agtergrondinligting aan die groep. Hulle werk hard en is altyd voorbereid. Hulle sal op 'n subtile manier idees genereer en dan ander toelaat om dit deur te voer. Hulle wys opregte belangstelling in ander se sienings. In hulle terugvoering aan ander is hulle geneig om op die positiewe te fokus en om konfrontasie te vermy. Volgelingen mag voel dat hulle te veel kere té vriendelik is en hulle moet leer om 'n negatiewe boodskap oor te dra, al is dit hoe moeilik. Hulle is soms oorsensitief en dit is soms vir hulle te belangrik dat almal saam moet werk. Hulle moet leer om ander se aanmerkings nie te persoonlik op te neem nie (Isachsen & Berens, 1995:163–165; Hirsh, 1992:17)

#### ▪ ESFP

ESFP leiers se leierskapstyl is gewoonlik gemaklik, maar terselfdertyd ook pragmaties. Hulle neem gewoonlik nie 'n besluit voor almal nie die geleentheid gehad het om hulle opinies en voorstelle voor te lê nie. Hulle moedig groeplede aan om saam te werk en ander se sterkpunte te waardeer. Hulle maak op 'n entoesiastiese manier seker dat almal saamwerk en 'n kans kry om deel te neem en sal almal aanmoedig om positiewe resultate te lewer. Hierdie leiers werk gewoonlik goed in krisissituasies en is effektief in situasies wat onmiddellike optrede verg. Wanneer 'n situasie gespanne raak, kan hulle gewoonlik die ys op 'n vermaaklike manier breek. Hulle is meestal baie sterk ingestel op die realiteit en sien moontlike probleme gou raak. Omdat hulle gewoonlik in staat is om hulle onverdeelde aandag aan die onmiddellike probleem te skenk, kom hulle gou met oplossings vorendag. Hulle bou die moraal van die groep deur produktief en baie duidelik te wees. Hulle entoesiasme en energie werk deur na die ander groeplede en dit lyk altyd asof hulle dit wat hulle moet doen, geniet. Volgelingen kan soms vind



dat hulle te veel humor gebruik en nooit ernstig raak nie. Hulle moet besef dat ander hulle vrolikheid as ligsinnigheid kan interpreteer. Hulle raak soms te persoonlik wees en sekere mense kan dit as bedreigend ervaar (Isachsen & Berens, 1995:149–151; Hirsh, 1992:18).

#### ▪ ESFJ

ESFJ leiers skep 'n atmosfeer waar elkeen in die groep sy of haar funksie verstaan. Hulle besluit saam met die ander groeplede op take en strukture en besluit dan wie in die groep watter verantwoordelikhede kry. Hulle bly by die agenda en neem sperdatums ernstig op. Hulle bied 'n sistematiese en praktiese perspektief. Daar kan op hulle staat gemaak word om hulle beloftes na te kom en hulle neem gewoonlik verantwoordelikhede ernstig op. Hulle moedig ander aan om bydraes te lewer en neem dan hierdie idees in ag. Deur goeie organisasie, entoesiasme en 'n sin vir humor bewerkstellig hulle harmonie in die groep. Hulle sal duidelikheid probeer kry deur baie vrae te vra eerder as om al die antwoorde te wil gee. Hulle gebruik argumente wat ander se gevoelens in ag neem. Hulle probeer gewoonlik om harmonie binne die organisasie te skep en dit is vir hulle belangrik dat mense gemaklik en tuis moet voel. Hulle hou gewoonlik van konstante en voorspelbare werksomstandighede. Ander lede van die groep mag voel dat hulle soms 'n probleem oorbespreek, dit wil sê hulle moet leer om gouer tot die punt te kom. Hulle neem soms kritiek te persoonlik op en moet besef dat kritiek objektief gegee word en nie persoonlik opgeneem moet word nie. Hulle tree soms te gou vir ander in die bresse in plaas daarvan om hulle eerder toe te laat om deur hulle eie foute te leer (Isachsen & Berens, 1995:205–206; Hirsh, 1992:19).

#### ▪ INFJ

INFJ leiers sal gewoonlik op 'n stil manier deur hulle voorbeeld lei. Hulle is geneig om baie ingestel te wees op die mense in die groep en om daarna te streef om elkeen se potensiaal ten beste te benut. Hulle kan interpersoonlike konflik in 'n groep gou lees en dan daaraan werk om dit op te los. Hulle verkies dit gewoonlik om met klein groepies mense op 'n slag te skakel en



vind dikwels dat hulle interaksie met groot groepe onproduktief is. Hulle sien gou die groter geheel van 'n saak raak. Hulle bring al die punte van 'n saak byeen en verwag dan van elke spanlid om die taak wat aan hom toegewys is, af te handel. Probleme word vanuit 'n wye perspektief beskou. Hulle wek vertroue by ander deur hulle idees en insigte. Ander word gewoonlik deur hulle positiewe, alles-is-moontlikbenadering geïnspireer. Hulle som 'n situasie gou op en moedig ander aan om ook bydraes te lewer. Hulle is gewoonlik toegewyd en sal dikwels meer doen as wat van hulle verwag word. Hulle hou van ordelikheid en voorspelbaarheid binne die werksituasie en verkies om een taak eers af te handel voordat daar met 'n volgende begin word. Hulle is bereid om kompromieë aan te gaan tensy dit teen hulle beginsels is. Hulle het kreatiewe en intuitiewe insigte. Volgelinge kan soms voel dat die INFJ leier te veel konsentreer op die toekoms en die huidige realiteit ignoreer. Hulle moet leer om ook te fokus op wat op die oomblik aan die gang is. Hulle kan hardkoppig vasklou aan hulle eie idees en moet onthou dat mense meer gereedlik 'n idee sal implementeer as hulle voel hulle het die kans gehad om insette te lewer. Hulle vind dit moeilik om ander te kritiseer, selfs al is dit nodig, en moet leer om uitdrukking te gee aan hulle eie gedagtes, gevoelens en waardes (Isachsen & Berens, 1995:293–296; Hirsh, 1992:20).

#### ▪ INFP

Die INFP leier se leierskapstyl is gewoonlik baie mens-georiënteerd en hulle poog om op 'n demokratiese en deelnemende manier te lei. Hulle sal probeer om die mense op 'n een-tot-een-basis te leer ken en om persoonlike verhoudings met elkeen op te bou. Hulle verkry 'n gevoel van samehorigheid by die groep deur 'n positiewe atmosfeer te skep en deur die individualiteit van elke lid te erken. Dit is vir hulle belangrik om konsensus in die groep te kry wanneer daar oor doelwitte besluit word. Hulle gee visie aan die groep deur van waardes en ideale te praat. Hulle stel uitdagende idees met langtermyn moontlikhede aan die groep. Hulle skep 'n gevoel van eenheid en harmonie in die groep deur met sensitiwiteit na elke groeplid te luister. Hulle motiveer en inspireer ander om verder as die norm te dink en om nuwe moontlikhede te ondersoek. Hulle ondersteun groeplede en doelwitte en het gewoonlik 'n goeie humorsin. Volgelinge mag probleme met INFP leiers ondervind omdat hulle soms oorperfeksionisties kan



wees. Hulle moet leer dat ander soms vinnige resultate soek, al is daardie resultate nie die beste nie. Dit kom soms voor asof hulle tred verloor met die proses en hulle moet leer om logies te wees wanneer nodig. Hulle klou soms vas aan 'n waarde wat nie deur ander groeplede gedeel word nie en moet leer om ander se standpunte ook te respekteer (Isachsen & Berens, 1995: 325–326; Hirsh, 1992:21).

#### ▪ ENFP

Hulle bied op 'n demokratiese manier aan elkeen in die groep die geleentheid om sy opinie te gee, luister aandagtig daarna en bespreek enige verskille van opinies. Hulle fokus op die areas waarmee almal saamstem en tevrede is. Hulle probeer om 'n persoonlike verhouding met elke groeplid te vestig. Hulle bemagtig ander en maak seker dat hulle deel van die groep voel. Hulle het kreatiewe idees en sien oneindige moontlikhede in. Hulle is baie mensgesentreerd en soek unieke moontlikhede vir elke groeplid. Hulle stel positiewe alternatiewe voor wanneer daar nie saamgestem word met iemand se voorstel nie. Hulle gee maklik en gereeld erkenning aan ander werkers en dit lyk asof hulle presies weet wat om te sê om ander goed te laat voel. Hulle werk met 'n aansteeklike entoesiasme. Ander groeplede mag probleme ondervind en voel die ENFP leier praat te veel of val hulle in die rede. Hulle moet leer om eers na te dink voor hulle praat. Dit gebeur ook dat hulle belowe om meer te doen as wat moontlik is en moet leer dat dit soms langer neem om iets te voltooi as wat hulle besef. Hulle raak ook soms so betrokke by die probleme van hulle medewerkers dat dit tot nadeel van die organisasie is (Isachsen & Berens, 1995: 311–312; Hirsh, 1992:22).

#### ▪ ENFJ

Hulle het 'n demokratiese en deelnemende leierskapstyl. Hulle sorg dat doelwitte bereik word deur al die opsies te oorweeg en dan almal se samewerking te kry. Hulle beplanning is gefokus op die einddoel en hulle gebruik al die talente van die groeplede om dit te bereik. Hulle verskaf struktuur deur goeie organisasie. Hulle bemagtig en inspireer ander deur van insig en



sensitiwiteit gebruik te maak. Hulle entoesiasme en humor werk deur na die ander lede van die groep. Hulle moedig lede aan om hulle opinies te lug en fokus die aandag op sowel die proses as die produk. Hulle sal hulle bes probeer om 'n aangename werkklimaat te skep omdat hulle glo dat kameraderie en wedersydse ondersteuning noodsaaklik is vir goeie resultate. Hulle stel duidelike agendas, sperdatums en taakverwagtinge aan die groeplede en is altyd goed georganiseerd. Dit mag wees dat ander hulle te baasspelerig vind en dat hulle te veel vir ander wil doen. Hulle moet besef dat dit nodig is vir mense om hulle eie foute te maak en daaruit te leer. Hulle bly lojaal aan mense wat dit nie verdien nie en moet leer om soms meer skepties en krities teenoor mense te staan. Hulle spandeer ook soms te veel tyd aan interpersoonlike sake en moet leer om te fokus op die taak wat voltooi moet word (Isachsen & Berens, 1995:277–279; Hirsh, 1992:23).

#### ▪ INTJ

INTJ leiers het baie sterk idees en oortuigings. Hulle help die groep om hulle doel te definieer en om te besluit hoe dit bereik moet word. Besluite word gewoonlik versigtig deur hulle geneem, en as leiers fokus hulle meestal op die doelwitte en het 'n visie waarheen die organisasie op pad is. Hulle sorg dat die span gefokus bly op dit wat gedoen moet word. Hulle verkies gewoonlik om alleen te werk en sal ook aan ander die ruimte laat om onafhanklik binne die raamwerk wat daar gestel is, te werk. Hulle bied nuwe perspektiewe op 'n saak en vra deurdringende vrae om meer duidelikheid te kry. Hulle maak seker take word betyds en sistematies voltooi. Hulle oorreed ander deur helder denke, duidelike argumente en logika. Hulle is gedetermineerd om hulle idees oor te dra en gee nie gou moed op nie. Hulle dra soms net die belangrikste aspekte van 'n plan oor aan ander en kan hulle moontlik verwar omdat hulle fyner detail uitlaat. Hulle kan ander groeplede irriteer wanneer hulle te eensydig besluit oor hoe 'n taak voltooi moet word. Hulle moet ander die geleentheid gee om ook insette te lewer. Hulle deleger nie maklik nie en moet leer om die verantwoordelikheid te deel. Hulle waardeer nie altyd ander se bydraes nie en moet leer om kritiese uitsprake so te stel dat dit nie ander op 'n verdedigende voet sal plaas nie. Hulle raak ook dikwels ongeduldig met ander se foute of as hulle iets wat reeds gesê is, moet herhaal (Isachsen & Berens, 1995:241–243; Hirsh, 1992:24).



## ▪ INTP

INTP leiers gee aan al die groeplede die kans om hulle vaardighede te gebruik. Hulle stel 'n agenda op, maak dit duidelik aan die groep en bly dan gefokus daarop. Hulle verskaf alternatiewe aan die groep sodat besluite op 'n demokratiese manier deur die groep geneem kan word. Hulle het visie en intellektuele insig in die probleem en kan probleme wat met konsepte en inhoud te doen het, oplos. Hulle gebruik logika en rede wanneer hulle ander moet oortuig. Hulle sorg dat hulle kennis dra van al die aspekte van die probleem en dra hierdie kennis oor aan die ander lede van die groep. Dit kan gebeur dat hulle slegs die breë trekke van 'n plan aan die groeplede voorlê omdat hulle dink die res is voor die hand liggend. So kan hulle dan van die ander in die duister laat. Hulle kan dan ongeduldig raak wanneer hulle verder daarvoor uitgevra word. Groeplede kan vind dat hulle te intellektueel is. Hulle moet probeer om eenvoudige terme te gebruik wanneer hulle iets aan ander verduidelik. Hulle bly te veel by die logiese feite en ignoreer gevoelens en emosies. Hulle vergeet soms om ander in ag te neem en moet leer om uit te reik na ander mense en om ook op 'n informele vlak met hulle te kommunikeer (Isachsen & Berens, 1995:265–266; Hirsh, 1992:25).

## ▪ ENTP

Hulle sorg dat hulle die beste mense vir die taak gebruik en neem die belange van die groep in ag wanneer daar op 'n plan van aksie besluit moet word. Hulle bewerkstellig 'n dinamiese wisselwerking tussen die proses en die inhoud. Hulle is goed om idees te genereer. Hulle fokus daarop om probleme op te los en beperkinge te oorkom. Hulle bied alternatiewe perspektiewe aan en is ook op hoogte van die nodige inligting en navorsingsdata wat nodig is vir die taakvoltooiing. Hulle bevraagteken verskillende moontlikhede en daag hulself en ander uit om meer as net die taak waarmee hulle besig is, te doen. Hulle is gewoonlik baie taakgeoriënteerd en raak verdiep in 'n opdrag of aktiwiteit waarmee hulle besig is. Hulle hou daarvan om aan die hoof van nuwe, innoverende projekte te staan wat geïnteresseerde en tradisionele benaderings ignoreer. Hulle kan probleme by hulle volgelinge veroorsaak as hulle te veel moontlikhede op die tafel lê en hulle moet leer om hulself te beperk. Hulle wil soms die middelpunt van die aandag wees en



moet bereid wees om aan ander ook die geleentheid te bied om leiding te neem. Hulle moet ook leer om aandag te gee aan informasie wat nie altyd logies lyk nie (Isachsen & Berens, 1995:253–255; Hirsh, 1992:26).

#### ▪ ENTJ

ENTJ leiers probeer sorg dat die probleem aan almal duidelik is dat almal aktief deelneem. Hulle is doelgerig en georganiseerd en is gefokus op die resultate wat gelewer moet word. Hulle analiseer die prosesse, los probleme op en kan objektief na moontlike oplossings kyk en sal dit kritiseer indien nodig. Hulle neem dikwels met soveel selfversekerdheid leiding dat ander hulle gewillig volg. Hulle hou daarvan om in beheer te wees, maar sal ook bereid wees om as deel van 'n groep te werk indien dit nodig is om 'n projek af te handel. Hulle probeer 'n geheelbeeld skep en konsentreer op idees binne hierdie geheelbeeld. Hulle gebruik hulle logika om foute binne moontlike oplossings uit te wys. Hulle is toegewyd en bring baie energie na die taak. Volgelinge mag voel dat hulle te oorheersend en kontrolerend is en hulle moet dus werk aan goeie interpersoonlike vaardighede. Hulle hou nie daarvan om dit wat hulle as vanselfsprekend aanvaar aan ander oor te dra nie en dit mag daartoe lei dat mense onseker is oor wat van hulle verwag word. Hulle kan ander te hard druk om die taak te voltooi en moet onthou dat mense meer bereid is om hard te werk indien hulle voel daar word ook na hulle behoeftes omgesien. Dit mag ook wees dat hulle ongeduldig raak en te min tyd vir die voltooiing van take toelaat. Hulle moet onthou dat daar nadele daaraan verbonde is om werk te gou te wil voltooi (Isachsen & Berens, 1995:231–232; Hirsh, 1992:27).

#### ▪ SAMEVATTENDE PERSPEKTIEF

Uit die opsommings van elke persoonlikheidstipe se leierskapstyl is dit duidelik dat elke persoonlikheidstipe positiewe bydraes het om binne 'n leierskapsposisie te lewer. Daar kan nie gesê word dat persone met 'n voorkeur vir een persoonlikheidstipe altyd beter of swakker leiers sal maak as persone met 'n voorkeur vir 'n ander persoonlikheidstipe nie. Die doel van die MBTI® in leierskapsontwikkeling, soos meer volledig bespreek word in 4.5, is dus nie om goeie



leiers te onderskei van swak leiers nie, maar om leiers meer bewus te maak van hul eie unieke leierskapstyl en om leiers te help om hul vaardighede te verbeter indien daar leemtes is. Heelwat navorsing is reeds gedoen om die verskillende leierskapstyle van die persoonlikheidstipes te ondersoek. Hierdie navorsing word vervolgens bespreek.

#### **4.4 NAVORSINGBEVINDINGE OOR PERSOONLIKHEIDSTIPE EN BESTUURSTYL**

Navorsing waarin die verband tussen persoonlikheidstipe en bestuurstyl ondersoek is, word vervolgens bespreek.

##### **4.4.1 Persoonlikheidstipe en besluitneming van leiers (bestuurders)**

Navorsing oor bestuurstyle fokus grootliks op die neem van besluite en hoe hierdie besluite oorgedra word aan ondergeskiktes wat dit moet implementeer.

Die navorsingsresultate wat gevind is in die ondersoeke wat vervolgens bespreek word, stem dikwels nie met mekaar ooreen nie. Dit is egter om verskeie redes moeilik om hierdie resultate met mekaar te vergelyk. Die bestuurservaring van die lede in die verskillende groepe het dikwels heelwat verskil, die navorsing is dikwels in kunsmatige situasies uitgevoer, alle navorsers het nie dieselfde voorkeurkombinasies bestudeer nie en die verskille in die situasies, byvoorbeeld die tipe take wat afgehandel moes word, is nie altyd in ag geneem nie (Walck, 1996:58).

Die resultate word vervolgens onder die volgende afdelings gegee: definiëring van die probleem, versameling van informasie, evaluering van die informasie en die neem van die besluit.

##### **4.4.1.1 Definiëring van die probleem**

Voordat 'n probleem opgelos kan word, moet dit eers geïdentifiseer word. Daar is bewyse dat intuïsie en denke betrokke is by probleemdefiniëring. Hunt in Walck (1996:59) het gevind dat intuïtiewe bestuurders meer geneig was om strategiese probleme in geskrewe scenario's te

identifiseer. Phillips-Danielson in Walck (1996:59) het gepoog om probleemidentifiseerders te onderskei en het gevind dat dit meestal denkers was. Malley in Walck (1996:59) het geen verband gevind tussen die tipe en die vermoë op probleme te identifiseer nie.

#### 4.4.1.2 Informasieversameling

Volgens Jung se teorie bepaal die S-N voorkeur hoe 'n persoon inligting versamel en waaraan hy aandag gee.

Ondersoeke deur Kerin & Slocum en Ghani in Walck (1996:60) het gevind dat die tipe informasie en hoe dit aangebied word, 'n invloed op die besluitnemingsproses gehad het. NT's het meer kwantitatiewe data gesoek as NF's wanneer hulle gevra is om 'n probleem op te los in 'n ongestruktureerde gevallestudie. Gevoelstipes het grafiese voorstellings verkies en ook beter gevaar daarmee, terwyl denkers informasie in tabelvorm verkies het.

Garceau in Walck (1996:60) het tydens 'n oefening wat binne 'n kunsmatige opset gedoen is, gevind dat ST's na die kleinste hoeveelheid verslae gekyk het voor 'n besluit geneem is en hulle was die mees tevrede met die informasie. Die intuïtiewe bestuurders het na die grootste aantal verslae gekyk en die NF's was die minste tevrede met die informasie. Tydens sy studie het al die persone egter verkies dat die informasie in tabelvorm voorgelê word.

Uit bogenoemde navorsing blyk dit dus dat daar 'n verband is tussen tipe, hoeveelheid informasie en die spoed van besluitneming. Een verklaring hiervoor is dat intuïtiewe besluitnemers minder tevrede as die sintuiglike besluitnemers was met informasie wat deurgegee is en gevolglik na meer informasie gesoek het. Hulle vermoë om vinnig besluite te neem is hierdeur belemmer.

Ander studies deur Macrides, Nutt en Tan & Lo in Walck (1996:60) het geen verband tussen persoonlikheidstipe en die gebruik van informasie gevind nie.



#### 4.4.1.3 Evaluering van informasie en besluitneming

Volgens Jung se teorie beïnvloed denke (T) en gevoel (F) hoe besluite geneem word. Uit navorsing wat vervolgens bespreek word, blyk dit dat elemente in die omgewing waarbinne besluite geneem word, soos die tipe taak wat afgehandel moet word, die struktuur en die risiko wat betrokke is, die besluitnemingsproses en uitkomst beïnvloed. Gevolglik fokus navorsing oor persoonlikheidstipe en bestuur daarop om 'n verband te vind tussen persoonlikheidstipe, die besluitnemingsproses, die elemente in die omgewing en die uitkomst van besluitneming.

Verskeie ondersoeke deur Hunter & Levy, Patz, Davis en Grave & Knowles in Walck (1996: 60 – 61) het gevind dat persoonlikheidstipe wel 'n invloed op besluitneming gehad het indien die gestruktureerdheid van die omgewing in ag geneem word. As die omgewing kompleks en sonder beperkings was, het intuïtiewe waarnemers en denkers beter gevaar. As die omgewing egter goed-gestruktureerd was, het sintuiglike waarnemers en gevoelsbesluitnemers beter gevaar.

Persoonlikheidstipe het 'n beduidende invloed op die neem van risiko's in die besluitnemingsproses gehad, maar die resultate was dikwels weersprekend. Rifkind in Walck (1996: 60 – 61) het gevind dat intuïtiewe tipes in hulle aanvanklike en groepsbesluite meer risiko's geneem het terwyl sintuiglike tipes besluite met die minste risiko geneem het. Navorsing wat deur Henderson & Nutt en Nutt in Walck (1996: 60 – 61) gedoen is, het bevind dat SF's die meeste risiko's geneem het terwyl ST's risiko's probeer vermy het. NT's en NF's het 'n middeweg gevolg.

Nutt in Walck (1996: 61) het in sy ondersoeke gekyk na persoonlikheidstipe en die neem van risiko's binne omgewings wat by daardie persoonlikheidstipe pas. ST's het meer risiko's geneem in omgewings wat verenigbaar is met hulle persoonlikheidstipe. NT's, NF's en SF's was weer meer geneig om risiko's te neem wanneer hulle in 'n omgewing was wat verenigbaar met hulle persoonlikheidstipe was.

#### 4.4.2 Situasionele leierskap

Hersey & Blanchard (1988) se model oor leierskap in die situasie stel voor dat leierskapstyle behoort te wissel na gelang van die eienskappe van die taak en die persone wat gelei moet word. Volgens hulle behoort goeie leiers in staat wees om hulle styl aan te pas by die situasie. Navorsing toon egter dat die meeste bestuurders 'n beperkte repertoire van leierskapstyle het.

Die vraag ontstaan of persoonlikheidstipe die leier predisponeer vir seker leierskapstyle en of persoonlikheidstipe dit moeilik maak om nuwe style aan te leer. Verskeie vraelyste is opgestel om leierskapstyle te meet. Navorsing (Berg, 1993; Davis, 1981; Dietl, 1981; Dobbs, 1988; Flores, 1987; Frankowski, 1992; Pierson, 1984; Savelsbergh, 1989; Vail, 1991 en Bueler, 1984) met verskillende vraelyste oor leierskapstyle kon nie 'n verband tussen persoonlikheidstipe en leierskapstyle vind nie.

Navorsing deur Routamaa & Ponto (1994) het wel 'n verband gevind. In hulle studie het hulle gevind dat ekstroverte meer uitvoerend was, sintuiglike waarnemers was meer burokraties en gevoelstipes meer "missionary" was. Hammer en Kummerow (1996) het in hulle navorsing gevind dat ekstroversie en intuïsie korreleer met 'n leierskapstyl wat verkies om te deleger en om beheer te neem, terwyl intuïsie en sintuiglike waarneming korreleer met leierskap deur 'n voorbeeld te stel (Walck; 1996: 62 – 63).

##### 4.4.2.1 Deelnemende besluitneming

Schweiger & Jago in Walck (1996: 63) het gevind dat wanneer dit by deelnemende besluitneming kom, sintuiglike tipes meer deelnemende metodes gekies het terwyl intuitiewe waarnemers meer outokraties te werk gegaan het wanneer 'n besluit geneem moes word. Tog het hulle gevind dat faktore binne die situasie besluitneming meer beïnvloed het as persoonlikheidstipe. Nutter in Walck (1996: 63) het in sy navorsing gevind dat uitvoerende hoofde van maatskappye meer geneig was om 'n persoon van die Afdeling: Menslike



Hulpbronne te gebruik indien hulle dieselfde S – N voorkeur gehad het. Walck in Walck (1996: 63) het in sy studie onder studente wat almal die beginsels van deelnemende bestuur geleer het, gevind dat gevoelstipes dit beter gebruik het as ander. Geslag het ook 'n rol gespeel: vrouens met 'n voorkeur vir gevoel het die beste gevaar en mans met 'n voorkeur vir denke het die swakste gevaar.

Conlein en Grant in Walck (1996: 63) kon geen verband vind tussen persoonlikheidstipe en deelnemende leierskap nie.

#### 4.4.2.2 Bestuur van ondergeskiktes

Chung (1986) se navorsing onder korporatiewe beplanners het gevind dat intuitiewe tipes hulleself sien as fasiliteerders terwyl sintuiglike tipes hulself sien as beplanners. Hein (1989) het in sy studie gevind dat ondergeskiktes hulle bestuurders soos volg sien: ekstroverte en intuitiewe tipes was meer effektief in opleiding; intuitiewe tipes het meer positiewe terugvoer gegee en beide intuitiewe tipes en denkers het meer aandag gegee aan die behoeftes van ondergeskiktes. Beoordelende tipes het klem gelê op die navolg van 'n streng skedule. In Johnson & Golden (1994) se ondersoek is ekstroverte, gevoelstipes en intuitiewe tipes hoër aangeslaan as motiveerders. In navorsing deur Hay (1966) het intuitiewe sowel as waarnemende tipes goeie terugvoer gekry as effektiewe bestuurders en wat betref die behaal van werksukses.

Duley (1989) het gevind dat ooreenstemming van persoonlikheidstipe tussen bestuurder en ondergeskiktes 'n invloed op hulle verhouding kan hê. Persone wat teenoorgestelde persoonlikheidstipes op die MBTI® aangedui het, was geneig om meer positiewe verhoudings te hê. Dit is ondersteun deur navorsing deur Lindsley & Day (1994) waarin hy bevind het dat leierskap effektiewer was indien daar 'n verskil op die T – F skaal tussen leier en volgeling was. Nutt (1986) het ook die bewering gemaak dat aksie-georiënteerde SF's, NT's en NF's dit verkies om met hulle teenoorgestelde persoonlikheidstipes te werk. Aan die ander kant vind ST's dit moeilik om met ander persoonlikheidstipes te werk. Roush (1992) se studie het bevind dat die voorkeur of afkeur om saam met dieselfde persoonlikheidstipe te werk, verskil van



persoonlikheidstipe tot persoonlikheidstipe. ESFP's en ENFJ's het hulle meermere met dieselfde persoonlikheidstipe hoog aangeslaan, terwyl TJ's meermere met dieselfde persoonlikheidstipe laag aangeslaan het (Walck, 1996: 63 – 64).

#### 4.4.2.3 Konfliktantering

Kilman & Thomas in Walck (1996: 65) en Mills, Robey & Smith in Walck (1996: 65) het gevind dat bestuurders met 'n voorkeur vir gevoel meer geneig was om ander te akkommodeer en om saam met ander te werk. Bestuurders met 'n voorkeur vir ekstroversie was meer integrerend en assertief, terwyl beoordeelende bestuurders meer geneig was om kompromieë aan te gaan. Denkers was meer kompetend. McIntyre in Walck (1996: 65) het gevind persoonlikheid (veral E – I; T – F en J – P) was 'n beter voorspeller van integrerende en kompromiestrategieë wat gebruik word as geslag, terwyl geslag weer 'n beter voorspeller vir dominerende en toegewyde gedrag was. Hy het ook gevind dat 'n voorkeur vir sintuiglike waarneming positief korreleer met konfliktvermyding. Nolan in Walck (1996: 65) kon geen verband vind tussen 'n voorkeur op die T – F skaal en konfliktantering nie.

#### 4.4.3 Bestuur binne verandering en die transformerende leier

Kontemporêre navorsing oor leierskap dui op 'n neiging om transformerende leiers te verkies. Hulle word gesien as leiers met visie, kreatiwiteit, buigbaarheid en die vermoë om ondergeskiktes te motiveer om toegewyd te werk om die organisasie te transformeer en sodoende verandering te weeg te bring.

Von Eron en Van Eron & Burk in Walck (1996: 65) se ondersoek het getoon dat intuïtiewe en waarnemende tipes beduidend meer dikwels 'n voorkeur vir transformerende leierskap getoon het as sintuiglike en beoordeelende tipes. Roush en Atwater in Walck (1996: 65 – 66) het gevind dat sintuiglike en gevoelsvoorkeure meer dikwels 'n neiging tot transformerende leierskap getoon het. Roush in Walck (1996: 65 – 66) het ook gevind dat gevoelstipes deur hulle ondergeskiktes meer algemeen as transformerende leiers gesien is.



Twee belangrike aspekte wat met transformerende leierskap geassosieer word, is kreatiwiteit en die vermoë om verandering te hanteer. Vier verskillende ondersoeke deur Fleenor, Gryskiewicz & Tullar, Van Rooyen et al en Carne & Kirton in Walck (1996: 65 – 66) het gevind dat intuïtiewe en waarnemende voorkeure geassosieer is met innoverende gedrag en kreatiwiteit wat lei tot die soeke na nuwe oplossings. Sundstrom, Koenigs en Huet – Cox in Walck (1996: 66) het in hulle studie bevind dat werkers intuïtiewe opsieners geassosieer het met kreatiwiteit

#### **4.4.5 Opsomming van navorsingsresultate**

Die resultate wat gekry is uit navorsing waarin daar gepoog is om die invloed van persoonlikheidstipe op die besluitnemingsproses te bestudeer, was nie oortuigend nie. Wat wel gevind is, is dat al vier die funksies (S; N; T; F) die informasieversamelingsproses beïnvloed. Dit kom voor asof die tipe taak 'n groter invloed het as persoonlikheidstipe in die bepaling van die tipe informasie wat versamel word. Persone van verskillende persoonlikheidstipes soek dikwels dieselfde tipe informasie om probleme op te los (Walck, 1996: 62).

Daar was 'n aanduiding dat persone met 'n voorkeur vir intuïsie en denke beter in staat is as persone met 'n voorkeur vir sintuiglike waarneming en gevoel om besluite in 'n ongestruktureerde omgewing te neem. Persone met 'n voorkeur vir intuïsie en denke mag beter in staat wees om probleme en patrone in te sien, vra vir meer inligting wanneer hulle probleme moet oplos en vaar beter in probleemoplossing as sintuiglike en gevoelstipes. Intuïtiewe tipes neig om die middeweg te volg wanneer dit kom by die neem van risiko's. ST's is geneig om versigtiger te wees vir die neem van risiko's as NT's, NF's en SF's (Walck, 1996: 62).

Daar is min bewyse dat sekere persoonlikheidstipes een leierskapstyl bo 'n ander verkies. Dit wil voorkom asof persone met 'n voorkeur vir sintuiglike waarneming en gevoel meer deelnemende besluitneming aanmoedig. Dit blyk ook asof intuïsie, ekstroversie en gevoel geassosieer word met fasiliterende en interaktiewe leierskap. Sintuiglike en beoordelende tipes asook denkers word geassosieer met administratiewe vaardighede. Indien konflik opduik, blyk dit dat



gevoelstipes meer geneig is as denkers om dit te probeer vermy, om ander te akkommodeer en om kompromieë aan te gaan. Intuïtiewe en waarnemende tipes word geassosieer met kreatiwiteit, goeie hantering van verandering en transformerende leierskap (Walck, 1996: 67).

## **4.5 DIE GEBRUIK VAN DIE MBTI IN LEIERSKAPSONTWIKKELING**

### **4.5.1 Strategieë vir die gebruik van die MBTI® met leiers**

Die MBTI® se doel in leierskapsontwikkeling is nie om te bepaal wie 'n goeie leier sal wees en wie nie. As navorsing byvoorbeeld getoon het dat ISTJ's geneig is om teen verandering te skop, kan daar nie besluit word om ISTJ's te verwyder uit leiersposisies indien groot veranderinge binne die organisasie moet plaasvind nie. Indien daar so te werk gegaan word met die MBTI-resultate, skep dit ernstige etiese probleme juis omdat daar nie in ag geneem word hoe mense ontwikkel of hoe hulle hulle persoonlikheidstipevoorkeure saam met ander vaardighede en kennis gebruik nie. Die benadering wat eerder gevolg word, word deur McCauley in Walck (1997:100) soos volg gestel: "Instead of asking which type is the best leader, one should ask how each type shows leadership and what strategies can be used to enhance leadership in each type."

Die strategieë wat gebruik word tydens die ontwikkeling van leierskap hang af van die persoonlikheidstipe van die persoon en die spesifieke situasie. Die volgende strategieë kan gevolg word:

- Analisering van die impak van die ekstroverte funksie, byvoorbeeld leiers wat hulle denkfunksie eksternaliseer kan gehelp word om op 'n sagter, meer empatiese manier terugvoering aan hulle spanlede te gee.
- Analisering van die impak van die introverte funksie, byvoorbeeld deur leiers te help wat hulle intuïsie internaliseer om hulle visie eers neer te skryf en dan terugvoering aan spanlede te gee.



- Analisering van die klem wat geplaas word op die eksterne leefwêreld teenoor die interne leefwêreld, byvoorbeeld deur ekstroverte leiers te help om tyd te vind om te reflekteer en om introverte leiers te help om maniere te vind om effektief te kommunikeer oor hulle introverte prosesse.
- Om die persoonlikheidstipe van 'n leier te vergelyk met die persoonlikheidstipes van die ander spanlede en ander leiers en hoe effektiewe kommunikasie tussen hulle bewerkstellig kan word.
- Analisering van die tersiêre en inferieure funksies sodat die areas wat aandag moet geniet, geïdentifiseer word en om moontlike reaksies op spanning te voorspel.
- Analisering van die situasie waarin die leierskap moet geskied sodat daar bepaal kan word hoe die leier se sterkpunte gebruik kan word (Fitzgerald & Kirby, 1997:301–302).

#### 4.5.2 Voordele wat kennis oor persoonlikheidstipe vir leiers inhou

Kennis oor sy eie persoonlikheidsvoorkeure kan die leier help om sy dominante funksie te verstaan en sodoende seker te maak dat daar vir die dominante funksie genoeg ruimte en tyd toegelaat word wanneer belangrike besluite geneem word. Mense funksioneer gewoonlik op hulle beste wanneer hulle hulle dominante funksie gebruik en leiers is dus meer effektief wanneer hulle 'n bewustelike poging aanwend om hierdie funksie gereeld te gebruik. Dit leer ook die leier om bewus te wees van die belangrikheid om die hulpfunksie te ontwikkel en te gebruik. Wanneer 'n besluit geneem word, behoort leiers 'n punt daarvan te maak om bewustelik aandag te gee aan die insameling van inligting asook die toepassing van waardes en beginsels.

Dit kan leiers help om te verstaan dat misverstande kan ontstaan indien hulle nie die funksies wat geïnternaliseer word, aan ander wys wanneer dit van toepassing is op besluite wat geneem word nie. So moet 'n ESFP leier byvoorbeeld maniere vind om die waardes wat in ag geneem is toe besluite geneem is, aan ander oor te dra. Of INTJ leiers moet leer om die duidelike innerlike visie waarop hulle hul besluite grond, in woorde uit te druk sodat ander dit ook verstaan.

Kennis oor hulle eie persoonlikheidstipes kan leiers help om hulle leierskapstyle aan ander spanlede te verduidelik. Dit kan 'n belangrike aspek van effektiewe groepsamewerking wees omdat groeplede dikwels baie tyd en energie mors om die leier te probeer verstaan en om uit te vind wat sy verwagtinge van elkeen is. Dit kan ook waardevolle inligting aan die leier self verskaf oor eie leemtes en 'n leier wat bewus is van sy tekortkomings, kan aanpassings maak. Indien dit nie gebeur nie, kan dit daartoe lei dat talentvolle en toegewyde leiers misluk. Dit kan ook lig werp op leiers se moontlike reaksies wanneer hulle onder groot druk is. Indien hulle voorbereid is op hoe hulle onder druk reageer, kan hulle dit antisipeer en meer effektief hanteer (Fitzgerald & Kirby, 1997:302–304).



## HOOFSTUK 5

### EMPIRIESE ONDERSOEK

#### 5.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word die empiriese ondersoek uiteengesit. Die samestelling van die ondersoekgroep asook die prosedures gevolg tydens die ondersoek, word bespreek. Ten slotte volg 'n kort uiteensetting van die statistiese prosedures wat gebruik is om die empiriese data te verwerk.

#### 5.2 DOEL- EN HIPOTESESTELLING

Die doelstelling van hierdie ondersoek is om die persoonlikheidstipevoorkeure van hoofleiers vas te stel. Die moontlike tendense tussen persoonlikheidstipevoorkeure en die tipe en hoeveelheid leierskapsposisies wat beklee is tydens sy of haar skoolloopbaan en die moontlike tendense tussen persoonlikheidstipevoorkeure en die belangrikheid wat aan leierseienskappe geheg word, is ook ondersoek.

Die volgende hipoteses word ondersoek:

- H<sub>1</sub>: Sekere persoonlikheidstipevoorkeure kom meer algemeen voor onder die jeugleiers.
- H<sub>2</sub>: Daar is waarneembare interaksie tussen persoonlikheidstipevoorkeur en die tipe en hoeveelheid leierskapsposisies wat die jeugleier gedurende sy of haar skoolloopbaan beklee het.
- H<sub>3</sub>: Daar is interaksie tussen persoonlikheidstipevoorkeur en die belangrikheid wat aan leierseienskappe geheg word.

### **5.3 MEETINSTRUMENTE**

Die Engelse weergawe van die MBTI® is vir die Engelssprekende leerders gebruik en die Afrikaanse weergawe van die MBTI® is vir die Afrikaanssprekende leerders gebruik. Vorm G is gebruik. Hierdie instrument is vroeër in hoofstuk 3 beskryf.

Die MBTI® is as meetinstrument gekies eerder as die MMTIC omdat navorsing wat wêreldwyd gedoen is om die tendense tussen persoonlikheidstipevoorkeure en leierskapstyle te ondersoek, hoofsaaklik van die MBTI® gebruik maak. Die MMTIC is in die tydperk van hierdie ondersoek hersien en dit was 'n verdere motivering om eerder die MBTI® te gebruik.

'n Vraelys wat deur die navorser self opgestel is (sien Addendum 1) is gebruik om verdere inligting in te win. Die leierskapsgeleenthede wat die jeugleiers gedurende hulle skoolloopbane beklee het asook eienskappe wat deur hulle gereken is as noodsaaklik vir leierskap, is ondersoek.

### **5.4 ONDERSOEKGROEP**

#### **5.4.1 Ondersoekgroep**

Die ondersoekgroep bestaan uit vyftig graad-elf leerders wat in 1997 gekeur is om die Jeugleierskonferensie van Die Burger by te woon.

Die groep leerders is om die volgende redes gekies:

- (a) Hierdie leerders is almal as hoofseun of hoofmeisie van hulle onderskeie skole gekies.
- (b) Die geslagsverdeling was eweredig met 26 meisies en 24 seuns.
- (c) Die leerders was verteenwoordigend van 'n groot groep skole in die Wes-Kaap (50 skole).



### 5.4.2 Samestelling van die ondersoekgroep

Die verdeling van die ondersoekgroep volgens taal en geslag word aangedui.

#### 5.4.2.1 Eienskappe van die ondersoekgroep volgens taal

Die onderrigmedium van die ondersoekgroep word in tabel 5.1 weergee. Hieruit blyk dit dat die groep hoofsaaklik uit Afrikaanssprekende leerders bestaan het.

**Tabel 5.1: Verdeling van die ondersoekgroep volgens onderrigmedium/ taal**

<b>TAAL</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Afrikaans	43	86
Engels	7	14
<b>TOTAAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

#### 5.4.2.2 Eienskappe van die ondersoekgroep volgens geslag

Die frekwensieverdeling volgens geslag word in tabel 5.2 uiteengesit.

**Tabel 5.2: Verdeling van die ondersoekgroep volgens geslag**

<b>GESLAG</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Dogters	26	52
Seuns	24	48
<b>Totaal</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Die ondersoekgroep sluit twee meer dogters as seuns in. Die verdeling van die twee geslagte is dus ongeveer gelyk.

## **5.5 ONDERSOEKPROSEDURE**

Nadat die nodige toestemming by die organiseerder van Die Burger se Jeugleierskonferensie verkry is om hierdie ondersoek te doen, is die MBTI® tydens die konferensie op vyftig graad-elf leerders afgeneem. Die konferensie het tydens die eerste week van die Desember vakansie plaasgevind.

## **5.6 STATISTIESE PROSEDURES**

Statistiese prosedures kan beskou word as die teorie en metode waarvolgens kwantitatiewe data geanaliseer word ten einde geldige gevolgtrekkings te kan maak op grond van die empiriese resultate (Kerlinger in Van Heerden, 1995).

Die statistiese tegniek wat gebruik is om data te evalueer tydens hierdie ondersoek is die chi-kwadraatvergelykingsmetode. Die resultate wat verkry word, word as statisties beduidend beskou indien die p-waarde kleiner as 0,05 is.



## **HOOFTUK 6**

### **DIE RESULTATE VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK**

#### **6.1 INLEIDING**

In hierdie hoofstuk word die resultate van die empiriese ondersoek uiteengesit. Die tendense ten opsigte van persoonlikheidstipevoorkeure en bekleding van leierskapsposisies word ondersoek. Die leierseienskappe wat deur die jeugleiers as noodsaaklik beskou word word ook ondersoek.

#### **6.2 FREKWENSIEVERDELING VAN DIE ONDERSOEKGROEP VOLGENS PERSOONLIHEIDSTIPES**

Die frekwensieverdeling van die ondersoekgroep volgens die 16 persoonlikheidstipes asook die frekwensieverdeling vir elke skaal van die MBTI® word uiteengesit. Die frekwensieverdeling van die ondersoekgroep vir die vier skale volgens geslag word ook aangedui.

##### **6.2.1 Die frekwensie van die 16 persoonlikheidstipes volgens elk van die vier skale op die MBTI®**

Die verdeling van die 16 persoonlikheidstipes volgens die resultate op die MBTI® word in tabel 6.1 uiteengesit. Die frekwensieverdeling per skaal word in tabel 6.2 aangedui.

**Tabel 6.1: Frekwensieverdeling van die onderoekgroep vir die 16 persoonlikheidstipes volgens die MBTI®**

16 PERSOONLIKHEIDSTIPES			
ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
n = 2	n = 2	n = 0	n = 4
% = 4	% = 4	% = 0	% = 8
ISTP	ISFP	INFP	INTP
n = 2	n = 1	n = 1	n = 2
% = 4	% = 2	% = 2	% = 4
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
n = 1	n = 0	n = 3	n = 2
% = 2	% = 0	% = 6	% = 4
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ
n = 14	n = 4	n = 3	n = 9
% = 28	% = 8	% = 6	% = 18

**Tabel 6.2: Frekwensieverdeling van die onderoekgroep vir die vier skale volgens die MBTI®**

	MBTI®							
	E	I	S	N	T	F	J	P
N	36	14	26	24	36	14	38	12
%	72	28	52	48	72	28	76	24



Die resultate van die MBTI® (tabelle 6.1 en 6.2) toon dat die frekwensie van **E**, **T** en **J** hoog is. Uit tabel 6.1 blyk dit dat die ESTJ (28%) en ENTJ (18%) voorkeurtipes die meeste by die jeugleiers voorkom. Die frekwensie in die INFJ, ISFP, INFP, ESFP en ESTP kategorieë is baie laag.

### 6.3 DIE VOORKEURTIPEKOMBINASIES

In tabel 6.3 word 'n uiteensetting gegee van die voorkeurtipekombinasies, soos gemeet deur die MBTI® vraelys.

**Tabel 6.3: Frekwensieverdeling van die voorkeurtipekombinasies volgens die MBTI® (N = 50)**

Voorkeurtipekombinasie	n	%
<b>EJ</b>	30	60
<b>TJ</b>	29	58
<b>ET</b>	26	52
<b>SJ</b>	22	44
<b>ST</b>	19	38
<b>ES</b>	19	38
<b>EN</b>	17	34
<b>NT</b>	17	34
<b>NJ</b>	16	32
<b>EF</b>	10	20
<b>IT</b>	10	20
<b>FJ</b>	9	18
<b>IJ</b>	8	16
<b>NP</b>	8	16
<b>IN</b>	7	14
<b>IS</b>	7	14
<b>NF</b>	7	14
<b>SF</b>	7	14
<b>TP</b>	7	14
<b>EP</b>	6	12
<b>IP</b>	6	12
<b>FP</b>	5	10
<b>IF</b>	4	8
<b>SP</b>	4	8

Tabel 6.3 dui die frekwensieverdeling van die voorkeurtipekombinasie vir die ondersoekgroep (N = 50) aan. Die grootste persentasie van die jeugleiers het 'n voorkeurtipekombinasie van EJ (60%), TJ (58%) en ET (52%) aangedui. Die kleinste persentasie van jeugleiers het 'n voorkeurtipekombinasie van FP (10%), IF (8%) en SP (8%) aangedui.

#### **6.4    PERSOONLIKHEIDSVORKEURE   EN   –TIPES   VAN   DIE   JEUGLEIER VOLGENS GESLAG**

Die frekwensieverdelings van die persoonlikheidstipevoorkeure volgens geslag word in tabel 6.4 uiteengesit. Die Chi-kwadraattoetse is gebruik tydens die vergelyking van die resultate. Die Chi-kwadraatwaardes word ook in die tabel 6.4 aangedui.

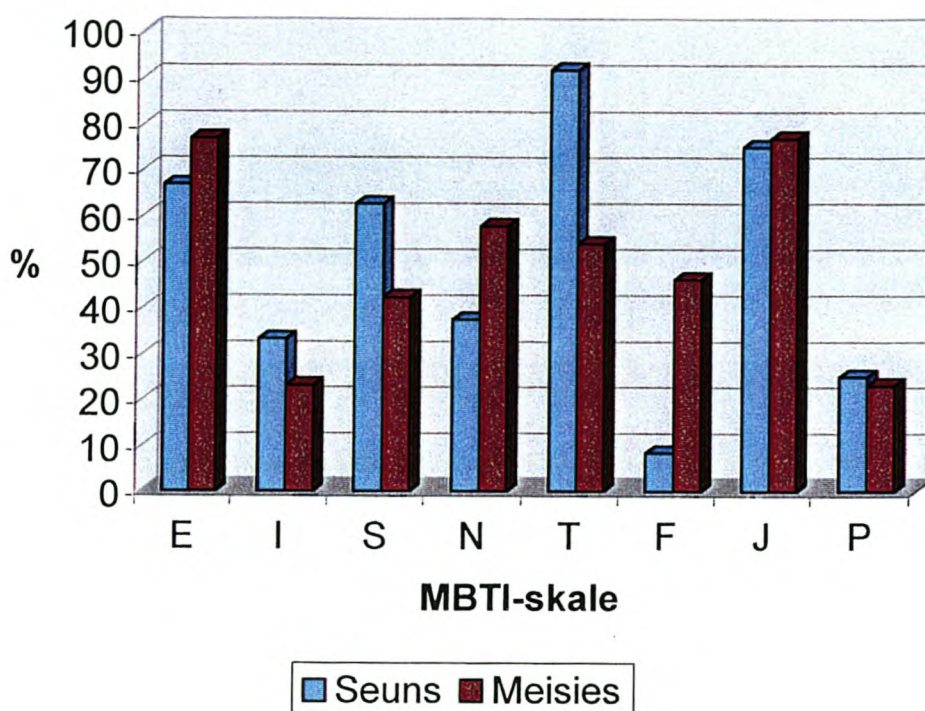
Volgens tabel 6.4 is die voorkeure van die meerderheid van die seuns ten gunste van E, S, T en J en die voorkeure van die meerderheid van die dogters is ten gunste van E, N, T en J.



**Tabel 6.4: Frekwensieverdeling van die persoonlikheidstipevoorkeure van die jeugleier volgens geslag volgens die MBTI® vraelys**

SKAAL	GESLAG					
	Seuns (n = 24)		Meisies (n = 26)		Totaal (N = 50)	
	n	%	n	%	n	%
<b>E</b>	16	66,7	20	76,9	36	72
<b>I</b>	8	33,3	6	23,1	14	28
Chi-kwadraatwaarde: 0,651						P : 0,420
<b>S</b>	15	62,5	11	42,3	26	52
<b>N</b>	9	37,5	15	57,7	24	48
Chi-kwadraatwaarde: 2,039						P : 0,153
<b>T</b>	22	91,7	14	53,8	36	72
<b>F</b>	2	8,3	12	46,2	14	28
Chi-kwadraatwaarde: 8,855						P : 0,003
<b>J</b>	18	75	20	76,9	38	76
<b>P</b>	6	25	6	23,1	12	24
Chi-kwadraatwaarde: 0,025						P : 0,874

**Figuur 1: FREKWENSIEVERDELING VAN DIE PERSOONLIKHEIDSTIPE-VOORKEURE VIR DIE JEUGLEIER VOLGENS GESLAG VOLGENS DIE MBTI® VRAELYS**



#### EI skaal

Beide geslagte het 'n E-voorkeur aangedui. Alhoewel daar meer meisies is wat 'n voorkeur vir ekstroversie het as seuns, is daar nie 'n beduidende verskil tussen die voorkeure van die seuns en dogters op die EI skaal nie.

#### SN skaal

Op die SN skaal verskil die voorkeure van die seuns en meisies. Waar die meerderheid seuns 'n voorkeur vir S toon, toon die meerderheid meisies 'n voorkeur vir N. Daar is egter nie 'n beduidende verskil tussen die voorkeure van die twee geslagte nie.



### TF skaal

Alhoewel daar by beide seuns en meisies 'n voorkeur vir T eerder as F op die TF skaal aangedui word, is daar 'n beduidende verskil tussen die voorkeur van die twee geslagte op die skaal. wat aangedui word deur 'n Chi-kwadraatwaarde van 8,855 ( $p = 0,003$ ). Hierdie verskil is grootliks beïnvloed deur die feit dat 91,7% van die seuns 'n voorkeur vir denke (T) aangetoon het teenoor die 53,8% van die meisies.

### JP skaal

Beide die seuns en meisies toon 'n voorkeur vir J eerder as P op die JP skaal en daar is nie 'n beduidende verskil tussen die voorkeure van die twee geslagte nie.

## 6.5 PERSOONLIKHEISTIPEVOORKEURE EN LEIERSKAP OP SPORTGEBIED

Ten einde moontlike tendense te ondersoek tussen die leerder se persoonlikheidstipevoorkeur en leierskap op sportgebied, is die aantal sportspanne waarin die leerders as kaptein gekies is, vergelyk. Daar is afsonderlik na leierskapsgeleenthede in sportspanne tydens die laerskool- en hoërskooljare gekyk. Indien die leerder byvoorbeeld aangedui het dat hy gedurende sy laerskoolloopbaan as kaptein van die rugbyspan sowel as die krieketspan verkies is, was hy dus die kaptein in twee verskillende sportsoorte. Die aantal jare wat die leerder as kaptein van die spanne opgetree het, is nie in ag geneem nie.

Slegs tendense in die verband tussen persoonlikheidsvoorkeure en die aantal sportspanne waartoe die jeugleier tydens sy skoolloopbaan as kaptein gekies is, word ondersoek. Statistiese berekeninge is nie gedoen nie omdat die klein aantal leerders in die groep veroorsaak het dat baie van die selle te klein was vir chi-kwadraat berekeninge.

Die totale persentasie in die volgende tabelle is nie 100% nie omdat leerders wat nie as kapteins van sportspanne gekies is nie, nie ingesluit nie.

### 6.5.1 Die EI skaal

**Tabel 6.5: Persoonlikheidstipevoorkeur en leierskap op sportgebied in die laerskool: EI skaal**

SKAAL	AANTAL SPORTSOORTE AS KAPTEIN IN DIE LAERSKOOL									
	1 Sportsoort		2 Sportsoorte		3 Sportsoorte		4 Sportsoorte		TOTAAL	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>E</b>	15	41,7	9	25,0	5	13,9	2	5,6	31	86,1
<b>I</b>	7	50,0	2	14,3	0	0,0	0	0,0	9	64,3

Volgens tabel 6.5 blyk dit dat die ekstroverte (E) jeugleier tydens die laerskoolfase meer dikwels as kaptein van 'n sportspan gekies is as die introverte (I) jeugleier. Waar die introverte jeugleier tydens die laerskoolfase meestal as kaptein van slegs een sportsoort gekies is, blyk dit dat die ekstroverte jeugleier meer dikwels as kaptein van twee of meer sportsoorte gekies is.

**Tabel 6.6: Persoonlikheidstipevoorkeur en leierskap op sportgebied in die hoërskool: EI skaal**

SKAAL	AANTAL SPORTSOORTE AS KAPTEIN IN DIE HOËRSKOOL							
	1 Sportsoort		2 Sportsoorte		3 Sportsoorte		TOTAAL	
	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>E</b>	18	50,0	9	25,0	1	2,8	28	77,8
<b>I</b>	5	35,7	4	28,6	0	0,0	9	64,3

Volgens tabel 6.6 blyk dit dat die ekstroverte (E) jeugleier tydens sy hoërskoolfase meer dikwels as kaptein van 'n sportspan gekies is as die introverte (I) jeugleier. Dit blyk egter dat daar in die hoërskoolfase ongeveer dieselfde persentasie ekstroverte as introverte jeugleiers as kaptein van twee of meer sportsoorte gekies is.



### 6.5.2 Die SN skaal

**Tabel 6.7: Persoonlikheidstipevoorkeur en leierskap op sportgebied in die laerskool: SN skaal**

SKAAL	AANTAL SPORTSOORTE AS KAPTEIN IN DIE LAERSKOO									
	1 Sportsoort		2 Sportsoorte		3 Sportsoorte		4 Sportsoorte		TOTAAL	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
S	8	30,7	9	34,6	3	11,5	0	0,0	20	76,9
N	15	62,5	1	4,2	2	8,3	2	8,3	20	83,3

Tydens die laerskoolfase is daar nie werklik 'n verskil tussen die aantal jeugleiers met 'n voorkeur vir die sintuiglike (S) teenoor jeugleiers met 'n voorkeur vir intuïsie (N) wat as kapteins vir sportspanne gekies is nie. Dit blyk egter dat die jeugleiers met 'n voorkeur op die sintuiglike meer dikwels as kaptein van twee of meer sportsoorte gekies is. Slegs 20,8% van leerders met 'n voorkeur vir intuïsie is as kaptien van twee of meer sportsoorte gekies teenoor die 46,1% van leerders met 'n voorkeur vir die sintuiglike.

**Tabel 6.8: Persoonlikheidstipevoorkeur en leierskap op sportgebied in die hoërskool: SN skaal**

SKAAL	AANTAL SPORTSOORTE AS KAPTEIN IN DIE HOËRSKOO							
	1 Sportsoort		2 Sportsoorte		3 Sportsoorte		TOTAAL	
	n	%	n	%	n	%	n	%
S	10	38,5	7	26,9	0	0,0	17	65,4
N	13	54,2	6	25,0	1	4,2	20	83,3

Dit blyk dat die jeugleiers in die hoërskool met 'n voorkeur vir intuïsie (N) meer dikwels as kaptein van 'n sportspan gekies is. Daar is egter nie 'n noemenswaardige verskil in die aantal sportsoorte waarvoor die jeugleiers as kaptein gekies is nie.

### 6.5.3 Die TF skaal

**Tabel 6.9: Persoonlikheidstipevoorkeur en leierskap op sportgebied in die laerskool: TF skaal**

SKAAL	AANTAL SPORTSOORTE AS KAPTEIN IN DIE LAERSKOOL									
	1 Sportsoort		2 Sportsoorte		3 Sportsoorte		4 Sportsoorte		TOTAAL	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>T</b>	14	38,8	8	22,2	4	11,1	2	5,6	28	77,7
<b>F</b>	9	64,3	2	14,3	1	7,1	0	0,0	12	85,7

Die persentasie jeugleiers met 'n voorkeur vir die denkfunksie (T) wat gekies is as kapteins van sportspanne tydens die laerskoolfase stem baie ooreen met die persentasie jeugleiers met 'n voorkeur vir die gevoelsfunksie (F) wat tydens hierdie fase as sportkapteins gekies is. Die jeugleiers met 'n voorkeur vir denke is egter meer dikwels as kaptein van twee of meer sportsoorte gekies.

**Tabel 6.10: Persoonlikheidstipevoorkeur en leierskap op sportgebied in die hoërskool: TF skaal**

SKAAL	AANTAL SPORTSOORTE AS KAPTEIN IN DIE HOËRSKOOL							
	1 Sportsoort		2 Sportsoorte		3 Sportsoorte		TOTAAL	
	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>T</b>	16	44,4	12	33,3	1	2,8	29	80,6
<b>F</b>	7	50,0	1	7,1	0	0,0	8	57,1

Tydens die hoërskoolfase blyk dit dat daar 'n tendens is dat die jeugleier met 'n voorkeur vir denke (T) meer dikwels as kaptein van 'n sportspan gekies word as die jeugleier met 'n voorkeur vir gevoel (F). Die denkers is ook meer dikwels vir twee of meer sportsoorte as kaptein gekies.



#### 6.5.4 Die JP skaal

**Tabel 6.11: Persoonlikheidstipevoorkeur en leierskap op sportgebied in die laerskool: JP skaal**

SKAAL	AANTAL SPORTSOORTE AS KAPTEIN IN DIE LAERSKOOL									
	1 Sportsoort		2 Sportsoorte		3 Sportsoorte		4 Sportsoorte		TOTAAL	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>J</b>	15	39,5	9	23,7	4	10,5	2	5,3	30	78,9
<b>P</b>	8	66,7	1	8,3	1	8,3	0	0,0	10	83,3

Volgens tabel 6.11 stem die persentasie van die jeugleiers met 'n voorkeur vir waarneming (P) wat gekies is as kaptein van 'n sportspan ooreen met die persentasie jeugleiers met 'n voorkeur vir beoordeling (J) wat as kaptein gekies is. Slegs 16,6% van jeugleiers met 'n voorkeur vir waarneming is vir twee of meer sportsoorte as kaptein gekies teenoor 39,5% van jeugleiers met 'n voorkeur vir beoordeling.

**Tabel 6.12: Persoonlikheidstipevoorkeur en leierskap op sportgebied in die hoërskool: JP skaal**

SKAAL	AANTAL SPORTSOORTE AS KAPTEIN IN DIE HOËRSKOOL							
	1 Sportsoort		2 Sportsoorte		3 Sportsoorte		TOTAAL	
	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>J</b>	15	39,5	11	28,9	1	2,6	27	71,1
<b>P</b>	8	66,7	2	16,7	0	0,0	10	83,3

Volgens tabel 6.12 is 'n groter persentasie van die jeugleiers met 'n voorkeur vir waarneming (P) as kaptein van 'n sportspan gekies teenoor leerders met 'n voorkeur vir beoordeling (J). Jeugleiers met 'n voorkeur vir beoordeling is egter meer dikwels vir twee of meer sportspanne as kaptein gekies.

## 6.6 PERSOONLIKHEIDSTIPEVOORKEUR EN LEIERSKAPSPOSISIES IN DIE LAERSKOOOL

Die leierskapsposisies, buiten op sportgebied, wat deur die jeugleiers in die laerskool beklee is, word vervolgens bespreek. Die persentasie van jeugleiers wat in die laerskool op die leerlingraad gedien het, as hoofprefek van hulle laerskool gekies is en wat as voorsitter van 'n kultuurvereniging gedien het, word ondersoek.

### 6.6.1 Die EI skaal

**Tabel 6.13: Persoonlikheidstipevoorkeur en leiersposisies in die laerskool: EI skaal**

LEIERSKAPSPOSISIES IN DIE LAERSKOOOL						
SKAAL	LEERLINGRAAD		HOOFPREFEK		VOORSITTER: KULTUURVERENIGING	
	n	%	n	%	n	%
<b>E</b>	27	75,0	14	38,9	13	36,1
<b>I</b>	9	63,3	4	28,6	3	21,4

Uit tabel 6.13 blyk dit dat die ekstroverte (E) jeugleier meer gereeld leiersposisies in die laerskool beklee het as die introverte (I) jeugleier.



### 6.6.2 Die SN skaal

**Tabel 6.14: Persoonlikheidstipevoorkeur en leiersposisies in die laerskool: SN skaal**

LEIERSKAPSPOSISIES IN DIE LAERSKOO						
SKAAL	LEERLINGRAAD		HOOFPREFEK		VOORSITTER: KULTUURVERENIGING	
	n	%	n	%	n	%
<b>S</b>	16	61,5	9	34,6	6	23,1
<b>N</b>	20	83,3	10	41,7	10	41,7

Uit tabel 6.14 blyk dit asof die jeugleier met 'n voorkeur vir intuïsie (N) meer gereeld leiersposisies in die laerskool beklee het as die jeugleier met 'n voorkeur vir die sintuiglike (S).

### 6.6.3 Die TF skaal

**Tabel 6.15: Persoonlikheidstipevoorkeur en leiersposisies in die laerskool: TF skaal**

LEIERSKAPSPOSISIES IN DIE LAERSKOO						
SKAAL	LEERLINGRAAD		HOOFPREFEK		VOORSITTER: KULTUURVERENIGING	
	n	%	n	%	n	%
<b>T</b>	26	72,2	13	36,1	9	25,0
<b>F</b>	10	71,4	6	42,9	7	50,0

Volgens tabel 6.15 stem die persentasie jeugleiers met 'n voorkeur vir gevoel (F) wat as prefek of hoofprefek in die laerskool gedien het, ooreen met die persentasie jeugleiers met 'n voorkeur vir denke (T) wat dieselfde posisies in die laerskool beklee het. 'n Groter persentasie jeugleiers met 'n voorkeur vir gevoel is as voorsitter van kultuurverenigings gekies.

#### 6.6.4 Die JP skaal

**Tabel 6.16: Persoonlikheidstipevoorkeur en leiersposisies in die laerskool: JP skaal**

<b>LEIERSKAPSPOSISIES IN DIE LAERSKOOL</b>						
<b>SKAAL</b>	<b>LEERLINGRAAD</b>		<b>HOOFPREFEK</b>		<b>VOORSITTER: KULTUURVERENIGING</b>	
	n	%	n	%	n	%
<b>J</b>	28	73,7	14	36,8	10	26,3
<b>P</b>	8	66,7	5	41,7	6	50,0

Volgens tabel 6.16 stem die persentasie jeugleiers met 'n voorkeur vir beoordeling (J) wat as prefek of hoofprefek in die laerskool gedien het, ooreen met die persentasie jeugleiers met 'n voorkeur vir waarneming (P) wat dieselfde posisies in die laerskool bekleed het. 'n Groter persentasie jeugleiers met 'n voorkeur vir waarneming is egter as voorsitter van kultuurverenigings gekies.

### 6.7 PERSOONLIKHEIDSTIPEVOORKEUR EN LEIERSKAPSPOSISIES IN DIE HOËRSKOOL

Vervolgens word die leierskapsposisies bespreek waar die jeugleier die belange van 'n groep leerders moet verteenwoordig. Leerders van elke graad in die hoërskool kies 'n aantal verteenwoordigers wat op die Raad van Leerders dien. Uit die Raad van Leerders word daar lede gekies wat al die leerders van die skool op die beheerliggaam verteenwoordig. Die Junior Stadsraad word saamgestel uit leerders van verskeie hoërskole in die dorp of stad. Al drie hierdie leiersposisies word bekleed deur 'n klein groepie leerders.



### 6.7.1 Die EI skaal

**Tabel 6.17: Persoonlikheidstipevoorkeur en leiersposisies in die hoërskool: EI skaal**

LEIERSKAPSPOSISIES IN DIE HOËRSKOOL						
SKAAL	RAAD V LEERDERS		BEHEERLIGGAAM		JUNIOR STADSRAAD	
	n	%	n	%	n	%
<b>E</b>	31	86,1	22	61,1	4	11,1
<b>I</b>	10	71,4	5	35,7	0	0,0

Uit tabel 6.17 blyk dit dat die ekstroverte jeugleiers meer gereeld gekies is vir leiersposisies waar hulle die belange van 'n groot groep leerders moet verteenwoordig.

### 6.7.2 Die SN skaal

**Tabel 6.18: Persoonlikheidstipevoorkeur en leiersposisies in die hoërskool: SN skaal**

LEIERSKAPSPOSISIES IN DIE HOËRSKOOL						
SKAAL	RAAD V LEERDERS		BEHEERLIGGAAM		JUNIOR STADSRAAD	
	n	%	n	%	n	%
<b>S</b>	24	92,3	17	65,4	0	0,0
<b>N</b>	17	70,8	10	41,7	4	16,7

Uit tabel 6.18 blyk dit dat leerders met 'n voorkeur vir die sintuiglike (S) meer gereeld deur hulle medeleerders gekies word om hulle op die Raad van Leerders of die Beheerliggaam te verteenwoordig as leerders met 'n voorkeur vir intuïsie (N). Die vier jeugleiers in die steekproef wat op hulle dorp of stad se junior stadsraad dien, toon egter almal 'n voorkeur vir intuïsie (N).

### 6.7.3 Die TF skaal

**Tabel 6.19: Persoonlikheidstipevoorkeur en leiersposisies in die hoërskool: TF skaal**

LEIERSKAPSPOSISIES IN DIE HOËRSKOOL						
SKAAL	RAAD V LEERDERS		BEHEERLIGGAAM		JUNIOR STADSRAAD	
	n	%	n	%	n	%
<b>T</b>	30	83,3	20	55,6	2	5,6
<b>F</b>	11	78,6	7	50,0	2	14,3

Volgens tabel 6.19 stem die persentasie jeugleiers met 'n voorkeur vir denke (T) ooreen met die persentasie jeugleiers met 'n voorkeur vir gevoel (F) wat leiersposisies beklee het waar hulle groot groepe leerders moet verteenwoordig.

### 6.7.4 Die JP skaal

**Tabel 6.20: Persoonlikheidstipevoorkeur en leiersposisies in die hoërskool: JP skaal**

LEIERSKAPSPOSISIES IN DIE HOËRSKOOL						
SKAAL	RAAD V LEERDERS		BEHEERLIGGAAM		JUNIOR STADSRAAD	
	n	%	n	%	n	%
<b>J</b>	30	83,3	22	61,1	3	8,3
<b>P</b>	11	91,7	5	41,7	1	8,3

'n Groter persentasie jeugleiers met 'n voorkeur vir waarneming (P) is gekies vir om op die raad van leerders te dien, maar die jeugleiers met 'n voorkeur vir beoordeling (J) is meer gereeld gekies om die leerders van die skool op die beheerliggaam te verteenwoordig. Dieselfde persentasie beoordelende en waarnemende jeugleiers is gekies om op die junior stadsraad te dien.



## 6.8 PERSOONLIKHEIDSTIPEVOORKEUR EN VOORSITTERSKAP VAN 'n VERENIGING

Vervolgings word die leiersposisies in die hoërskool bespreek waar die jeugleier as voorsitter van 'n vereniging of as redakteur van die skoolkoerant moes optree.

### 6.8.1 Die EI skaal

**Tabel 6.21: Persoonlikheidstipevoorkeur en voorsitterskap van 'n vereniging in die hoërskool: EI skaal**

SKAAL	Redakteur van Skoolkoerant		Voorsitter van CSV		Voorsitter van Kultuurvereniging		Voorsitter van Debatsvereniging	
	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>E</b>	9	25,0	10	27,8	7	19,4	8	22,2
<b>I</b>	3	21,4	3	21,4	3	21,4	7	50,0

Uit tabel 6.21 blyk dit dat die persentasie ekstroverte jeugleiers (E) wat gekies is as voorsitters van die CSV en kultuurverenigings en as redakteur van die skoolkoerant ooreenstem met die persentasie introverte jeugleiers (I) wat vir dieselfde posisies gekies is. Vyftig persent van die introverte jeugleiers is egter as voorsitter van die debatsvereniging gekies teenoor die 22,2% van die ekstroverte jeugleiers.

### 6.8.2 Die SN skaal

**Tabel 6.22: Persoonlikheidstipevoorkeur en voorsitterskap van 'n vereniging in die hoërskool: SN skaal**

SKAAL	Redakteur van Skoolkoerant		Voorsitter van CSV		Voorsitter van Kultuurvereniging		Voorsitter van Debatsvereniging	
	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>S</b>	7	26,9	6	23,1	5	19,2	6	23,1
<b>N</b>	5	20,8	7	29,2	5	20,8	9	37,5

Uit tabel 6.22 blyk dit dat die persentasie jeugleiers met 'n voorkeur vir die sintuiglike (S) ooreenstem met die persentasie jeugleiers met 'n voorkeur vir intuïsie (N) wat gekies is as voorsitters van die CSV of kultuurverenigings of as redakteur van die skoolkoerant. Meer jeugleiers met 'n voorkeur vir intuïsie (N) is egter as voorsitter van die debatsvereniging gekies (37,5% teenoor 23,1%).

### 6.8.3 Die TF skaal

**Tabel 6.23: Persoonlikheidstipevoorkeur en voorsitterskap van 'n vereniging in die hoërskool: TF skaal**

SKAAL	Redakteur van Skoolkoerant		Voorsitter van CSV		Voorsitter van Kultuurvereniging		Voorsitter van Debatsvereniging	
	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>T</b>	8	22,2	9	25,0	9	25	11	30,6
<b>F</b>	4	28,6	4	28,6	1	7,1	4	28,6

Uit tabel 6.23 blyk dit dat daar nie 'n groot verskil is in die persentasie jeugleiers met 'n voorkeur vir denke (T) teenoor die persentasie jeugleiers met 'n voorkeur vir gevoel (F) wat



gekies is as voorsitters van die CSV en debatsvereniging of as redakteur van die skoolkoerant nie. Meer jeugleiers met 'n voorkeur vir denke (25%) is egter as voorsitter van 'n kultuurvereniging gekies as jeugleiers met 'n voorkeur vir gevoel (7,1%).

#### 6.8.4 Die JP skaal

**Tabel 6.24: Persoonlikheidstipevoorkeur en voorsitterskap van 'n vereniging in die hoërskool: JP skaal**

SKAAL	Redakteur van Skoolkoerant		Voorsitter van CSV		Voorsitter van Kultuurvereniging		Voorsitter van Debatsvereniging	
	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>J</b>	11	28,9	10	26,3	7	18,4	9	23,7
<b>P</b>	2	16,7	2	16,7	3	25,0	6	50,0

Uit tabel 6.24 blyk dit dat die jeugleiers met 'n voorkeur vir beoordeling (J) meer algemeen gekies is as redakteur van die skoolkoerant of as voorsitter van die CSV. 'n Groter persentasie jeugleiers met 'n voorkeur vir waarneming (P) is egter gekies as voorsitter van die debatsvereniging.

### 6.9 VEREISTES VIR 'n GOEIE LEIER SOOS DEUR DIE JEUGLEIERS AANGEDUI

Vervolgens word die eienskappe wat volgens die jeugleiers teenwoordig moet wees by 'n goeie leier, bespreek. Slegs die eienskappe waar die aantal jeugleiers van elke voorkeur met meer as 10% verskil, sal bespreek word.

### 6.9.1 Die EI skaal

**Tabel 6.25: Persoonlikheidstipevoorkeur en eienskappe noodsaaklik vir goeie leierskap:  
EI skaal**

NOODSAAKLIKE LEIERSEIENSKAP	SKAAL			
	E		I	
	n	%	n	%
Goeie menseverhoudings	34	94,4	14	100,0
Goeie organiseerder	24	66,7	9	64,3
Hoë morele waardes	28	77,8	11	78,6
Moet vinnig en onder druk besluite kan neem	28	77,8	9	64,3
Moet maklik voor ander kan kommunikeer	26	72,2	12	85,7
Goeie luisteraar	31	86,1	11	78,6
Moet groot entoesiasme kan toon	18	50,0	8	57,1
Goeie oorredingsvermoë	16	44,4	9	64,3

Dit blyk uit tabel 6.25 dat meer ekstroverte jeugleiers (E) dit as belangrik ag dat 'n leier vinnig onder druk besluite moet kan neem as die introverte jeugleiers (I). Die introverte jeugleiers het kommunikasie voor ander en goeie oorredingsvermoë belangriker as die ekstroverte jeugleiers geag.



### 6.9.2 Die SN skaal

**Tabel 6.26: Persoonlikheidstipevoorkeur en eienskappe noodsaaklik vir goeie leierskap:  
SN skaal**

NOODSAAKLIKE LEIERSEIENSKAP	SKAAL			
	S		N	
	n	%	n	%
Goeie menseverhoudings	24	92,3	24	100,0
Goeie organiseerder	17	65,4	16	66,7
Hoë morele waardes	20	76,9	19	79,2
Moet vinnig en onder druk besluite kan neem	22	84,6	15	65,5
Moet maklik voor ander kan kommunikeer	19	73,1	19	79,2
Goeie luisteraar	21	80,7	21	87,5
Moet groot entoesiasme kan toon	11	42,3	15	62,5
Goeie oorredingsvermoë	10	38,5	15	62,5

Uit tabel 6.26 blyk dit dat die jeugleiers met 'n voorkeur vir die sintuiglike (S) meer waarde aan die vermoë heg om vinnig onder druk besluite te kan neem as die jeugleiers met 'n voorkeur vir intuïsie (N). Die intuïtiewe jeugleiers (N) het 'n goeie oorredingsvermoë en die mate waarin die leier entoesiasme kan toon, belangriker geag as die jeugleiers met 'n voorkeur vir die sintuiglike (S).

### 6.9.3 Die TF skaal

**Tabel 6.27: Persoonlikheidstipevoorkeur en eienskappe noodsaaklik vir goeie leierskap: TF skaal**

NOODSAAKLIKE LEIERSEIENSKAP	SKAAL			
	T		F	
	n	%	n	%
Goeie menseverhoudings	34	94,4	14	100,0
Goeie organiseerder	24	66,7	9	64,4
Hoë morele waardes	28	77,8	11	78,6
Moet vinnig en onder druk besluite kan neem	27	75	10	71,4
Moet maklik voor ander kan kommunikeer	25	69,4	13	92,9
Goeie luisteraar	28	77,8	14	100,0
Moet groot entoesiasme kan toon	17	47,2	9	64,4
Goeie oorredingsvermoë	16	44,4	9	64,4

Jeugleiers met 'n voorkeur vir gevoel (F) het meer belang daaraan geheg dat 'n goeie leier maklik voor ander moet kan kommunikeer (92,9% teenoor 69,4%), 'n goeie luisteraar moet wees (100,0% teenoor 77,8%), groot entoesiasme moet kan toon (64,4% teenoor 47,2%) en goeie oorredingsvermoë moet besit (64,4% teenoor 44,4%) as die jeugleiers met 'n voorkeur vir denke (T).



#### 6.9.4 Die JP skaal

**Tabel 6.28: Persoonlikheidstipevoorkeur en eienskappe noodsaaklik vir goeie leierskap: JP skaal**

NOODSAAKLIKE LEIERSEIENSKAP	SKAAL			
	J		P	
	n	%	n	%
Goeie menseverhoudings	36	94,7	12	100,0
Goeie organiseerder	25	65,8	8	66,7
Hoë morele waardes	31	81,6	8	66,7
Moet vinnig en onder druk besluite kan neem	28	73,7	9	75,0
Moet maklik voor ander kan kommunikeer	27	71,1	11	91,7
Goeie luisteraar	31	81,6	11	91,7
Moet groot entoesiasme kan toon	18	47,4	8	66,7
Goeie oorredingsvermoë	15	39,5	10	83,3

Uit tabel 6.28 blyk dit dat meer jeugleiers met 'n voorkeur vir beoordeling (J) hoë morele waardes as noodsaaklik vir goeie leierskap sien as jeugleiers met 'n voorkeur vir waarneming (P) (81,6% teenoor 66,7%). Jeugleiers met 'n voorkeur vir waarneming (P) het dit belangriker geag dat leiers maklik voor ander moet kan kommunikeer (91,7% teenoor 71,1%); 'n goeie luisteraar moet wees (91,7% teenoor 81,6%); groot entoesiasme moet kan toon (66,7% teenoor 47,4%) en 'n goeie oorredingsvermoë moet hê (83,3% teenoor 39,5%).

### 6.9.5 Geslag

**Tabel 6.29: Geslag en eienskappe noodsaaklik vir goeie leierskap**

NOODSAAKLIKE LEIERSEIENSKAP	GESLAG			
	SEUNS		MEISIES	
	n	%	n	%
Goeie menseverhoudings	22	91,7	26	100,0
Goeie organiseerder	13	54,2	20	76,9
Hoë morele waardes	17	70,8	22	84,6
Moet vinnig en onder druk besluite kan neem	19	79,2	18	69,2
Moet maklik voor ander kan kommunikeer	17	70,8	21	80,8
Goeie luisteraar	18	75,0	24	92,3
Moet groot entoesiasme kan toon	9	37,5	17	65,3
Goeie oorredingsvermoë	10	41,7	15	57,7

Uit tabel 6.29 blyk dit dat die meisies dit belangriker geag het dat 'n goeie leier 'n goeie organiseerder moet wees; maklik voor ander moet kan kommunikeer; 'n goeie luisteraar moet wees; groot entoesiasme moet kan toon en goeie oorredingsvermoë moet hê. Meer seuns het aangedui dat 'n leier vinnig onder druk besluite moet kan neem.

### 6.10 REDE WAAROM DIE JEUGLEIER SELF DINK HY OF SY IS GEKIES VIR DIE LEIERSKAPSPOSISIE

Die jeugleiers moes die redes gee waarom hulle volgens hulle eie mening bo ander leerders gekies is as die hoofprefekte van hulle onderskeie skole. Hierdie vraag was oop en ongestruktureerd en het 'n wye verskeidenheid response tot gevolg gehad. Die response wat deur die jeugleiers gegee is, is kwalitatief beoordeel en gekategoriseer. Die mees algemene rede wat gegee is, is die vermoë om maklik met ander te kommunikeer (22%). Agtien persent het



gemeen dat die feit dat hulle ten alle tye hulle beste lewer, gemaak het dat ander hulle as leiers sien. Die ander gewildste redes was goeie menseverhoudings, die vermoë om vertrouwe by ander te wek, die vermoë om goed te kan organiseer en om 'n goeie luisteraar te wees.

## HOOFSTUK 7

### BEVINDINGS, GEVOLGTREKKINGS, IMPLIKASIES EN AANBEVELINGS

#### 7.1 BEVINDINGS EN GEVOLGTREKKINGS

##### 7.1.1 Die invloed van persoonlikheidstipevoorkeure op leierskapsgeleenthede

Om te bepaal of die oorheersende persoonlikheidstipevoorkeure wat deur die jeugleiers in hierdie ondersoek weergegee is, ooreenstem met die oorheersende persoonlikheidstipevoorkeure van 'n groep Suid-Afrikaanse hoërskoolleerders uit ou Model C-skole, is navorsingsbevindings wat tydens beperkte ondersoeke (Van Heerden; 1996, Badenhorst; 1996) verkry is, gebruik. Die meetinstrumente wat gebruik is tydens die ondersoeke op die Suid – Afrikaanse leerders, die Murphy-Meisgeier Type Indicator for Children (MMTIC) en die Murphy-Meisgeier vir Kinders (MMvK) ('n vertaalde weergawe van die MMTIC) berus op dieselfde teoretiese basis as die MBTI®. Daarom is die ondersoeker van mening dat die resultate gebruik kan word vir hierdie doel. Daar moet egter in gedagte gehou word dat die verskille in die meetinstrumente moontlik 'n invloed kon hê op die verskille in die resultate wat vergelyk is.

Die bevindings en gevolgtrekkings betreffende elk van die vier voorkeurskale van die MBTI® word afsonderlik bespreek.

##### 7.1.1.1 Ekstroversie-Introversie (EI)

Die ondersoeke (Van Heerden; 1996, Badenhorst; 1996) om die persoonlikheidstipevoorkeure van 'n beperkte groep Suid – Afrikaanse leerders te bepaal, het die volgende resultate op die EI skaal gelewer: 67% van die Afrikaanse leerders en 70,7% van die Engelse leerders het 'n voorkeur vir ekstroversie aangedui teenoor 33% Afrikaanse leerders en 29,3% Engelse leerders wat 'n voorkeur vir introversie aangedui het. Die resultate op die EI skaal wat in hierdie



ondersoek op die jeugleiers verkry is, stem hiermee ooreen: 72% van die jeugleiers het 'n voorkeur vir ekstroversie aangedui teenoor die 28% wat 'n voorkeur vir introversie aangedui het.

Leerders word aan die einde van graad 11 deur medeskoliere as leiers gekies, en indien hulle hulle hoërskoolloopbaan in een skool voltooi, het hulle drie tot vier jaar saam met die leerders en opvoeders deurgebring wie se stemme die swaarste gewig dra tydens 'n leerlinggraadsverkiezing. Dit gee medeleerders die kans om elke leerder se talente, persoonlikheidskenmerke en gedrag te leer ken. Of die persoon 'n introvert óf ekstrovert is, speel klaarblyklik nie 'n groot rol wanneer hoofleiers gekies word nie wanneer die algemene populasie se meerderheid voorkeur vir ekstroversie in ag geneem word.

Navorsing (Riecken, 1958; Regula & Julian, 1973; Gintner & Lindskold, 1975; Sorrentino & Boutillier, 1975) in Hollander (1978:53) het getoon dat wanneer 'n groep nuut gevorm is en die groeplede mekaar nog nie goed ken nie, eienskappe wat gewoonlik met 'n ekstroverte persoonlikheidstipe geassosieer word, daartoe lei dat 'n persoon meer algemeen tot leier verkies word. Daar is gevind dat hoe baie 'n persoon praat, 'n groter rol speel by die keuse van 'n leier in 'n nuutgevormde groep as die kwaliteit of inhoud van dit wat gesê word, waarskynlik omdat dit die beeld skep van 'n gemotiveerde persoon. Hierdie navorsing het ook getoon dat die persoon wat eerste in 'n groep praat, 'n groter kans het om as leier gekies te word.

Wanneer die groep egter lank saamwerk begin die lede na die kwaliteit kyk van wat gesê word omdat die vermoë van die persoon hierdeur weerspieël word. Óf 'n persoon se dade en dit wat hy sê en doen met mekaar ooreenstem, speel ook 'n groter rol (Hollander, 1978:57).

Dit wil dus voorkom asof die leerders teen die einde van graad 11 reeds genoeg kans gehad om hulle integriteit deur dit wat hulle sê én doen, te bewys.



### 7.1.1.2 Sintuiglike waarneming – Intuisie (SN)

Die ondersoeke (Van Heerden; 1996, Badenhorst; 1996) om die persoonlikheidstipevoorkeure van 'n beperkte groep Suid-Afrikaanse leerders te bepaal, het die volgende resultate op die SN skaal gelew: 65,6 % van die Afrikaanse leerders en 64,7 % van die Engelse leerders het 'n voorkeur vir die sintuiglike aangedui teenoor 34,4 % Afrikaanse leerders en 35,3 % Engelse leerders wat 'n voorkeur vir intuïsie aangedui het. Die resultate op die SN skaal wat in hierdie ondersoek op die jeugleiers verkry is, toon aan dat die persentasie jeugleiers wat 'n voorkeur vir die sintuiglike (52 %) aandui, 'n geringe meerderheid toon teenoor die persentasie jeugleiers wat 'n voorkeur vir intuïsie (48 %) aandui.

Ondersoeke (Johnson, 1992; Nordwick, 1994; Reynierse, 1993, 1995; Roach, 1986) in Walck (1997: 90) het gevind dat al dui die hoofbestuurders van maatskappye steeds grootliks 'n voorkeur vir die sintuiglike aan, daar 'n tendens is dat opkomende leiers grootliks 'n voorkeur vir intuïsie aandui. Ook onder studente het leiers op verskillende vlakke grootliks 'n voorkeur vir intuïsie aangedui. Dit blyk dus dat daar 'n verandering is na 'n groter persentasie leiers met 'n voorkeur vir intuïsie.

Alhoewel daar onder die jeugleiers nie 'n oorwegende voorkeur vir intuïsie was nie, is die persentasie jeugleiers met 'n voorkeur vir intuïsie hoër as die persentasie leerders met 'n voorkeur vir intuïsie in die ondersoeksgroepe tydens die navorsing onder Suid-Afrikaanse leerders. Binne die skoolopset word daar in die meeste gevalle steeds meer op die sintuiglike funksie van die leerder gefokus, maar weens beriggewing in die media is leerders waarskynlik bewus daarvan dat daar deesdae van skoolverlaters verwag word om vernuwend en oorspronklik te dink en om in staat te wees om vir hulself idees te genereer. Leerders in die skole is moontlik besig om die vermoë om kreatief te dink en moontlikhede te genereer te assosieer met sukses na skoolverlating terwyl leerders met 'n voorkeur vir die sintuiglike weer waarskynlik goed funksioneer binne die skoolopset. Gevolglik speel die leerder se voorkeur op die SN skaal waarskynlik nie 'n deurslaggewende rol wanneer leiers gekies word nie.



### 7.1.1.3 Denke – Gevoel (TF)

Die ondersoek (Van Heerden; 1996, Badenhorst; 1996) om die persoonlikheidstipevoorkeure van 'n beperkte groep Suid-Afrikaanse leerders te bepaal, het die volgende resultate op die TF skaal gelewer: 89 % van die Afrikaanse leerders en 86,4 % van die Engelse leerders het 'n voorkeur vir gevoel (F) aangedui teenoor 11 % Afrikaanse leerders en 15,6 % Engelse leerders wat 'n voorkeur vir denke (T) aangedui het. Die resultate op die TF skaal wat in hierdie ondersoek op die jeugleiers verkry is, toon aan dat die meerderheid jeugleiers 'n voorkeur vir denke (T) (72%) aangedui het.

Volgens Barger & Kirby (1997:342, 348) toon die meerderheid leiers in die meeste organisasies 'n voorkeur vir denke (T). Selfs in organisasies waar daar verwag word dat daar 'n gevoelskultuur sal heers soos organisasies waar daar na die behoeftes van mense omgesien word, het leiers meestal 'n voorkeur vir denke getoon.

Die vermoë van die persoon met 'n voorkeur vir denke om objektief na sy eie en ander se vermoëns te kyk en besluite of oordele daarvolgens te maak, dra moontlik daartoe by dat leerders met hierdie voorkeur meer algemeen as leiers gekies word. Leerders soek waarskynlik leiers wat konsekwent optree binne groepsverband en byvoorbeeld nie toelaat dat vriendskappe of ander persoonlike gevoelens hulle optrede beïnvloed nie.

Leerders met 'n voorkeur vir denke verwelkom waarskynlik geleenthede waar hulle hulle standpunte kan stel en skram nie weg van argumente indien hulle eie opinie verskil van dié van ander leerders of opvoeders nie. Hierdie beeld van iemand wat staan by dit waarin hy glo en die vermoë van die meerderheid denkers om hulself logies uit te druk, kan medeleerders en opvoeders beïndruk. Indien leerders van hulle hoofleiers verwag om hulle saak teenoor onderwysers of die beheerliggaam te stel, mag hulle meer geneig wees om leerders te kies wat nie wegstrem van konflik nie.



#### 7.1.1.4 Beoordelend – Waarnemend (JP)

Die ondersoek (Van Heerden; 1996, Badenhorst; 1996) om die persoonlikheidstipevoorkeure van 'n beperkte groep Suid-Afrikaanse leerders te bepaal, het die volgende resultate op die JP skaal gelewer: 83 % van die Afrikaanse leerders en 84,2 % van die Engelse leerders het 'n voorkeur vir waarneming (P) aangedui teenoor 17 % Afrikaanse leerders en 15,2 % Engelse leerders wat 'n voorkeur vir beoordeling (J) aangedui het. Die jeugleiers het grootliks 'n voorkeur vir beoordeling (J) aangedui (76 %).

As daar na die skoolopset in die meerderheid Suid-Afrikaanse skole gekyk word, word daar van die leerders verwag om volgens vooropgestelde reëls op te tree, by streng sperdatums vir die afhandeling en inhandiging van werk te hou en om bevels sonder veel teenkanting te gehoorsaam. Leerders wat goed in hierdie opset funksioneer en gevolglik goed met onderwysers en medeleerders oor die weg kom, kan geïdentifiseer word as leerders waarop staatgemaak kan word om leiding te neem en in beheer van ander geplaas te word. Onderwysers kan op 'n jong ouderdom verantwoordelikhede aan hierdie leerders oordra omdat hulle as betroubaar gesien word. Medeleerders sien hulle moontlik ook later as leiers. Leerders met 'n voorkeur vir beoordeling sal ook waarskynlik probeer om binne die skoolopset op te tree soos hulle weet daar van hulle verwag word en 'n relatief skoon rekord hê wat meestal 'n voorvereiste is vir die nominering van leerders as kandidate vir leiersposisies.

Hulle vermoë om hulself en ander te organiseer en om besluite relatief gou te neem en dan daarby te hou en daarvolgens te beplan, kan daartoe aanleiding gee dat hulle dikwels gekies word as leiers wanneer groepprojekte gedoen moet word of selfs wanneer sosiale aktiwiteite gereël moet word.

Aan die ander kant kan dit gebeur dat leerders met 'n waarnemingsvoorkeur se spontane lewenstyl probleme binne die skoolopset veroorsaak. Indien hulle reëls bevestigteken of nie die sin van voorgeskrewe werksmetodes insien nie, kan dit tot negatiewe terugvoering binne die



skoolsituasie lei, wat moontlik tot gevolg kan hê dat medeleerders en onderwysers hulle nie as goeie leiers sien nie. Die neiging van persone met 'n voorkeur vir waarneming om met entoesiasme 'n verskeidenheid aktiwiteite aan te pak, maar dit nie altyd te voltooi of by sperdatums te hou nie, kan die persepsie by ander skep dat hulle nie betroubaar genoeg is om as hoofleier gekies te word nie.

### **7.1.2 Die rol wat persoonlikheidstipevoorkeure speel in die tipe en hoeveelheid leierskapsposisies wat deur die jeugleiers bekleed is**

#### **7.1.2.1 Ekstroversie – Introversie (EI)**

Dit blyk uit die resultate van die navorsing dat die ekstroverte jeugleiers meer gereeld tot leierskapsposisies oor 'n wye spektrum aktiwiteite gekies is gedurende hulle laerskool- sowel as hoërskooljare.

Die rede hiervoor kan wees dat, omdat die ekstroverte persoon reeds van jongs af belangstel in 'n verskeidenheid aktiwiteite en daarvan hou om betrokke te wees by hulle omgewing, hulle aan meer buitemuurse aktiwiteite deelneem as die introverte kind. Gevolglik is daar meer geleenthede vir leierskap. Die introverte leerders is waarskynlik meer geneig om hulle te verdiep in een of twee buitemuurse aktiwiteite.

In navorsing (Fitzgerald, 1994; Wilson & Wilson, 1994; Van Velsor & Fleenor, 1994) in Van Velsor & Fleenor (1997:152–153) oor leierskap en persoonlikheidstipevoorkeure word daar deurlopend bevind dat ekstroverte hulself hoër evalueer as wat introverte hulself evalueer ten opsigte van leierskapsvaardighede. Die ekstroverte het hulself ook dikwels hoër geëvalueer as die evaluasies wat hulle van ander spanlede gekry het. Hierdie vertroue in hulle eie vermoëns kan daartoe lei dat hulle nominasies vir leierskapsposisies meer gereedlik aanvaar of hulself beskikbaar stel vir leierskapsposisies.

### 7.1.2.2 Sintuiglike waarneming – Intuisie (SN)

Jeugleiers met 'n voorkeur vir intuïsie is meer dikwels as leiers van sportspanne gekies terwyl die jeugleiers met 'n voorkeur vir sintuiglike waarneming meer dikwels tot leiersposisies gekies is waar hulle 'n groot groep leerders moes verteenwoordig, byvoorbeeld op die beheerliggaam of op die Raad van leerders. Die persentasie intuïtiewe en sintuiglike jeugleiers wat tot voorsitters van kultuurverenigings gekies is, stem baie ooreen.

Dit mag wees dat die intuïtiewe leerder se vermoë om op die sportveld spelpatrone in te sien of om gebeure te antisipeer, van hulle goeie leiers op sportgebied maak. Die atmosfeer tydens sportaktiwiteite is ook meer ontspanne en medeleerders verkies waarskynlik 'n kaptein wat voorstelle maak, maar nie te voorskriftelik is nie en ander se opinies in ag neem.

Die sintuiglike leerder funksioneer waarskynlik goed binne die saaklike atmosfeer wat gewoonlik binne byvoorbeeld beheerliggaamvergaderings heers. Leerders moet waarskynlik klagtes of voorstelle goed kan staaf of ondersteun met die nodige feite en vinnig besluite of aanpassings maak op grond van inligting wat daar gegee word.

### 7.1.2.3 Denke – Gevoel (TF)

Dit wil voorkom asof jeugleiers met 'n voorkeur vir denke meer dikwels in die hoërskool as kapteins van sportspanne gekies is. Die persentasie jeugleiers met 'n voorkeur vir denke stem ooreen met die persentasie jeugleiers met 'n voorkeur vir gevoel wat gekies is as voorsitters van verenigings of om 'n groot groep leerders te verteenwoordig.

Die leerders met 'n voorkeur vir denke se vermoë om onder druk waarskynlik kalm te bly en te fokus op die spel, maak moontlik van hulle goeie kapteins van sportspanne.



#### 7.1.2.4 Beoordelend – Waarnemend (JP)

Dit blyk dat daar 'n tendens is onder die jeugleiers met 'n voorkeur vir beoordeling om meer gereeld as kaptein vir twee of meer sportspanne in die hoërskool gekies te word, alhoewel 'n groter persentasie van die jeugleiers met 'n voorkeur vir waarneming as kaptein van 'n sportspan gekies is. 'n Groter persentasie jeugleiers met 'n voorkeur vir beoordeling is gekies om op die beheerliggaam van hulle onderskeie skole te dien asook tot redakteur van die skoolkoerant en as voorsitter van die CSV. 'n Groter persentasie jeugleiers met 'n voorkeur vir waarneming is as voorsitter van die debatsvereniging gekies.

Dit lyk asof leerders met 'n voorkeur vir beoordeling meer algemeen deur medeleerders vertrou word in leierskapsposisies wat groot verantwoordelikheid inhou. As redakteur van die skoolkoerant moet hulle waarskynlik by sperdatums hou en duidelike riglyne van wat verwag word aan medeleerders gee. Ook op die beheerliggaam dra hulle die verantwoordelikheid om hulle medeleerders te verteenwoordig en hulle saak te stel op vergaderings waar daar by duidelike riglyne gehou moet word. Leerders met 'n voorkeur vir waarneming se ingesteldheid teenoor die proses en hulle geneigdheid om na almal se insette te luister, maak waarskynlik van hulle gewilde kapteins van sportspanne.

### 7.1.3 Persoonlikheidstipevoorkeure en leierseienskappe wat as belangrik geag word

#### 7.1.3.1 Ekstroversie – Introversie (EI)

'n Groter persentasie introverte as ekstroverte jeugleiers het goeie menseverhoudings, die vermoë om maklik voor ander te kommunikeer en goeie oorredingsvermoë as belangrik geag vir goeie leierskap. Meer ekstroverte jeugleiers het goeie luistervaardighede en die vermoë om vinnig onder druk besluite te kan neem, as belangrik geag.

Die eienskappe waaraan die introverte groter waarde geheg het, is waarskynlik die eienskappe wat nie natuurlike sterkpunte in hulle persoonlikheidstipevoorkeur is nie en waaraan hulle bewustelik aandag moet gee en moet ontwikkel juis omdat hulle dit as nodig ag vir die leiersrol. Vir die ekstroverte jeugleier is hierdie eienskappe natuurlike sterkpunte in hulle persoonlikheidstipe en daarom nie 'n vaardigheid wat hulle bewustelik moes ontwikkel soos wel die geval met goeie luistervaardighede mag wees nie.

#### 7.1.3.2 Sintuiglike waarneming – Intuisie (SN)

Die sintuiglike jeugleiers het groter waarde geheg aan die vermoë om vinnig onder druk besluite te kan neem terwyl die intuïtiewe jeugleiers meer waarde geheg het aan goeie oorredingsvermoë en entoesiasme.

In hoofstuk 5 is die navorsing bespreek waarin bevind is dat omdat die intuïtiewe leier verkies om die groter geheel in ag te neem, hulle meer inligting verlang wanneer hulle probleme moet oplos en daarom langer neem om besluite te neem. Die intuïtiewe jeugleiers mag dit dus belangriker ag om al die inligting te bekom om seker te maak dat die regte besluit geneem word, eerder as om vinnig 'n besluit te neem op grond van inligting wat hulle dalk nie as voldoende ag nie. Die sintuiglike jeugleier mag feite en logiese redenering as 'n voorvereiste vir die deurvoer van besluite sien en daarom voel dat die feite vir hulself moet spreek en entoesiasme en goeie oorredingsvermoë dus as minder belangrik ag as die intuïtiewe leier.

#### 7.1.3.3 Denke – Gevoel (TF)

Die jeugleiers met 'n voorkeur vir gevoel het groter waarde geheg aan goeie kommunikasie- en luistervaardighede, entoesiasme en goeie oorredingsvermoë.

Dit is opvallend dat 100% van die jeugleiers met 'n voorkeur vir gevoel goeie luistervaardighede as belangrik vir effektiewe leierskap aangedui het. Dit dui daarop dat hulle die ander groeplede se insette as belangrik ag en ook waarskynlik positiewe en negatiewe kritiek ter harte neem. Dit



wil dus voorkom asof outokratiese of voorskriftelike leierskap vir die jeugleiers met gevoel onaanvaarbaar is. Daarom is dit waarskynlik ook vir hulle belangrik om hulle menings met entoesiasme oor te dra sodat ander oortuig word. Hulle wil juis daarom nie voorgestelde planne volg nie en nie gedwing word om 'n plan van aksie te volg waarmee hulle nie saamstem nie.

Vir die jeugleiers met 'n voorkeur vir denke is dit waarskynlik belangrik dat daar op die taak gefokus word en daar logies te werk gegaan moet word om die beste oplossing vir 'n probleem te vind. Hulle voel waarskynlik dat groeplede deur die feite van 'n voorgestelde idee of oplossing se meriete oortuig moet word. Daarom word goeie oorredingsvermoë en entoesiasme moontlik as minder belangrik geag.

#### 7.1.3.4 Beoordelend – Waarnemend (JP)

Meer jeugleiers met 'n voorkeur vir beoordeling het hoë morele waardes as noodsaaklik vir goeie leierskap geag. Eienskappe soos goeie kommunikasie- en luistervaardighede, entoesiasme en goeie oorredingsvermoë is deur 'n groter persentasie jeugleiers met 'n voorkeur vir waarneming as belangrik geag.

Vir die jeugleier met 'n voorkeur vir beoordeling is dit waarskynlik belangrik dat hulself en ander volgens voorgeskrewe reëls van wat reg en verkeerd is, optree en dat 'n persoon in 'n leierskapsposisie nie 'n goeie voorbeeld vir ander kan wees indien sy optrede teenstrydig met hierdie riglyne is nie.

Die jeugleier met 'n voorkeur vir waarneming het waarskynlik 'n benadering tot leierskap waarvolgens elkeen toegelaat word om sy eie mening te lug, waar opsies in die groep gegenereer word en waar alternatiewe voorstelle in ag geneem word. Leiers met 'n voorkeur vir waarneming geniet gewoonlik die proses en probeer die groep lei om soveel moontlik opsies te genereer en om interessante sake wat betrekking het op die probleem ook op te haal. Juis hierom is kommunikasie- en luistervaardighede en die vermoë om entoesiasies oor 'n saak te wees en ander te oorreed waarskynlik vir hulle belangrik. Hierdie benadering gee elkeen die kans om

deel te wees van die proses op sy of haar eie manier, sonder om enigeen te forseer om op 'n spesifieke manier op te tree.

#### **7.1.4 Bepreking van die voorkeurkombinasies**

Vervolgens word die drie oorheersende voorkeurkombinasies en die drie voorkeurkombinasies wat deur die kleinste persentasie jeugleiers aangedui is, bespreek.

##### **7.1.4.1 EJ voorkeurkombinasie**

Die oorheersende voorkeurkombinasie wat deur die jeugleiers aangedui is, is die EJ kombinasie. Navorsing wat deur Camiscioni (1974) in Myers & McCaulley (1985:33) gedoen is waartydens hy die 16PF leierskapskaal gebruik het, het aangetoon dat die EJ tipes die hoogste tellings in leierskap behaal het. Die tipe leierskap wat deur die 16PF leierskapskaal beskryf word, fokus hoofsaaklik op aktiewe besluitneming.

Volgens Myers & McCaulley (1985:33) word persone met hierdie voorkeurkombinasie gesien as beslis wanneer hulle besluite moet neem, kom hulle voor as persone met baie selfvertroue en hou hulle daarvan om dinge te laat gebeur.

Leerders met hierdie voorkeurkombinasie neem waarskynlik van jongs af die voortou wanneer groepwerk gedoen moet word, eerstens omdat hulle verkies dat take so gou en effektief as moontlik afgehandel moet word en tweedens omdat hulle waarskynlik genoeg selfvertroue het om hulle menings te lug en van ander te verwag om te luister. Hulle neem moontlik ook gereeld inisiatief tussen ander leerders om projekte te begin. Hierdie eienskappe binne die skoolatmosfeer wat baie taakgerig is, word waarskynlik deur ander leerders gesien as wenslike eienskappe vir leiers.



#### 7.1.4.2 Die TJ voorkeurkombinasie

Die TJ voorkeurkombinasie het by 58 % van die jeugleiers voorgekom. McCaulley in Roush (1997:177) het gevind dat daar onder leiers in 'n wye reeks beroepe, selfs in beroepe en organisasies, soos skole, wat daarop gerig is om mense te dien, 'n oorverteenvoording van die TJ voorkeurkombinasie is. Dit is die geval binne verskillende kultuurgroepe en lande. Dit mag gevolglik wees dat vanweë die feit dat 'n groot persentasie leiers TJ's is, hulle later deur ander gesien word as sinoniem met leierskap. Daarom word persone met die kenmerkende logiese en beslissende gedrag wat algemeen by persone met hierdie voorkeurkombinasie voorkom, beskou as leierskapsmateriaal (Kirby, 1997:18).

Volgens Myers & McCaulley (1985:36) word persone met hierdie voorkeurkombinasie gesien as mense met 'n sterk analitiese persoonlikhede, wat bevoegde leiers uitmaak.

Binne die klaskamersituasie word daar grootliks van die leerders verwag om hulself logies en duidelik uit te druk en om georganiseerd te werk te gaan. Leerders wat voorkeure vir hierdie gedrag toon, word waarskynlik deur medeleerders en opvoeders gesien as goeie leiers omdat hulle goed in die skoolsisteem funksioneer.

#### 7.1.4.3 Die ET voorkeurkombinasie

Hierdie voorkeurkombinasie het by 52 % van die jeugleiers voorgekom. Persone met hierdie voorkeurkombinasie word beskryf as aktief en energiek. Hulle is gewoonlik objektief en hou daarvan as dinge op 'n logiese en analitiese wyse gebeur (Myers & McCaulley, 1985:38).

Die energieke en aktiewe deelname wat meestal by leerders met hierdie voorkeurkombinasie voorkom, kan deur ander leerders as entoesiasme ervaar word. Dit kan wees dat juis hierdie entoesiastiese ingesteldheid maak dat ander leerders hulle as goeie leiers sien omdat dit die idee skep dat daardie persoon sy beste sal lewer en die beste uit ander sal probeer haal. Hulle vermoë om objektief en logies te bly veroorsaak waarskynlik dat hulle binne groepverband op die taak

gefokus bly en nie huiwer om lede aan te spreek as hulle nie hulle deel doen nie. Dit kan lei tot beter samewerking binne die span.

#### 7.1.4.4 Die SP- voorkeurkombinasie

Hierdie voorkeurkombinasie het by slegs 8 % van die jeugleiers voorgekom. Persone met hierdie voorkeurkombinasie is ingestel op onmiddellike ervarings. Beplanning vir die toekoms speel nie 'n groot rol nie en hulle pas aan by situasies soos dit opduik. Hulle is gewoonlik goeie observeerders van die onmiddellike situasie (Myers & McCaulley, 1985:36).

Leerders met hierdie voorkeurkombinasie word moontlik deur medeleerders en opvoeders gesien as onbetroubaar en nie doelgerig genoeg om as leiers gekies te word nie. Hulle ingesteldheid om grootliks vir die huidige oomblik te leef, kan veroorsaak dat hulle soms ondeurdagte besluite neem of iets op die ingewing van die oomblik doen. Dit kan probleme in die skool tot gevolg kan hê en hulle kanse om tot leierskapsposisies verkies te word, verklein.

#### 7.1.4.5 IF voorkeurkombinasie

Hierdie voorkeurkombinasie het ook slegs by 8 % van die jeugleiers voorgekom. Hierdie persone word beskryf as stil persone wat omgee vir ander persone sowel as vir goeie waardes in die samelewing (Myers & McCaulley, 1985:38).

Dit mag wees dat leerders met hierdie voorkeurkombinasies deur medeleerders en opvoeders gesien word as te saggeaard om effektief leiding in 'n groot groep te neem. Hulle mag dit moontlik moeilik vind om hulle mening in die groep uit te druk indien hulle nie seker is wat die groep se reaksie daarop sal wees nie. Hulle word waarskynlik gesien as leerders wat beter op 'n persoonlike basis met individue omgaan as om leiding in 'n groep te neem.



#### 7.1.4.6 FP voorkeurkombinasie

Hierdie voorkeurkombinasie het by 10 % van die jeugleiers voorgekom. Persone met hierdie voorkeurkombinasie word beskryf as aanpasbare persone wat harmonie nastreef. Hulle bemoei hulle met die mensaspek van probleme (Myers & McCaulley, 1985:37).

Leerders met hierdie voorkeurkombinasie vind dit moontlik moeilik om binne 'n groep sterk standpunt in te neem indien dit ongelukkigheid by ander leerders kan veroorsaak of om leerders aan te spreek wat nie aan die eise voldoen nie. Dit mag ook wees dat ander leerders hulle nie as konsekwent en objektief genoeg in hulle optrede sien om as effektiewe leiers op te tree nie.

### 7.2 IMPLIKASIES VIR LEIERSKAPSGELEENTHEDE BY DIE SKOOL

Die skool speel naas die ouerhuis die grootste rol in die voorbereiding van die kind vir die volwasse leewêreld. Kennis van elke leerder se persoonlikheidstipe kan die onderwysers en leerders help met die samestelling van groepe sodat verskillende persoonlikheidstipes mekaar aanvul ten einde die hoogste produktiwiteit binne die groep te bereik en ook om samewerking tussen groepe te bevorder.

Indien 'n skool ernstig is oor die ontwikkeling van leierseienskappe moet daar soveel moontlik geleenthede geskep word waar leerders in beheer van projekte geplaas word waarvoor hulle die volle verantwoordelikheid dra. Hierdie geleenthede moet 'n wye spektrum dek sodat dit by verskillende persoonlikheidstipes aanklank sal vind en die lede in staat sal stel om werklik hulle sterkpunte uit te leef en te ontwikkel, maar ook om by ander te leer en so hulself te verryk.

Enkele moontlike leierskapsgeleenthede word vervolgens voorgestel asook die persoonlikheidstipe wat hierdie aktiwiteit waarskynlik sal geniet

(a) Reël 'n sportdag met 'n ander skool volgens vaste riglyne en tydskedule (S, J);

- (b) Organiseer die skool se betrokkenheid by projekte vir minderbevoorregtes wat kan insluit die fondsinsameling (S, T, J) sowel as vrywilligers om deel te neem (E, N, F);
- (c) Reël een keer per kwartaal 'n pretaktiwiteit waaraan leerders kan deelneem om skoolgees te verbeter, byvoorbeeld waterkaskenades; fietsprettrap of 'n graad-braai (E, N, P);
- (d) Organiseer 'n tutoriale sisteem waar leerders wat sukkel tydens sekere periodes of na skool deur ander leerders of vrywilligers uit die gemeenskap gehelp word (I, E, S, T, J);
- (e) Maak dit moontlik dat leerders die verfraaiing van die skoolgebou en –gronde behartig (I, N, F, J);
- (f) Leerders reël self die interkleurekompetisies vir atletiek, debat, skaak, wintersporte, tennis ensovoorts (E, S, T, J);
- (g) Organiseer 'n opedag vir voornemende leerders (graad 8) waartydens hulle voorberei word op hulle loopbaan in die nuwe skool. 'n Interessante pamflet wat aan nuwe leerders gegee word, kan ook self deur die leerders opgestel word (E, N, S, F, J);
- (h) Leerders hanteer 'n aantal saalbyeenkomste gedurende elke kwartaal en is verantwoordelik vir die hele program (E, N, F, J)

### **6.3 BEPERKINGS VAN DIE ONDERSOEK**

- 6.3.1 'n Leemte in die navorsingsproses was dat die jeugleiers nie die geleentheid gehad het om hulle persoonlikheidstipes te verifieer nie.
- 6.3.2 Die onderzoekgroep het hoofsaaklik uit Afrikaanssprekende leerders bestaan en daarom is die resultate nie op alle jeugleiers van toepassing nie.



- 6.3.3 Die onderzoekgroep se leerders het hoofsaaklik uit vorige Model C-skole gekom en was almal van die Wes-Kaap en die resultate is nie noodwendig geldig vir leerders uit ander provinsies of skole nie.
- 6.3.4 Die klein groep het veralgemening van die bevindinge beperk en die daartoe gelei dat die statistiese beduidendheid van verskeie aspekte nie bepaal kon word nie.

#### **6.4 AANBEVELINGS VIR VERDERE ONDERSOEK**

- 6.4.1 Indien daar in die toekoms van leerders verwag word om meer dikwels as leiers op te tree, behoort die nodige kennis en vaardighede vir effektiewe leierskap aan hulle gegee word. Navorsing oor of kennis van medeleerders se persoonlikheidstipes wat leierskap binne skoolverband meer effektief maak, kan van groot waarde wees.
- 6.4.2 Die effektiwiteit van jeugleiers met verskillende persoonlikheidstipes in hulle leiersposisie, soos deur hulself, medeleerders en onderwysers geëvalueer, kan ondersoek word.
- 6.4.3 Riglyne om leerders se effektiwiteit as leiers te evalueer ten einde te bepaal of hulle suksesvol was in die bereiking van hierdie kritiese uitkoms in Kurrikulum 2005, kan opgestel en ondersoek word asook aanpassings wat gemaak kan word indien dit nie bereik is nie.
- 6.4.4 Die effektiwiteit van formele leierskapskursusse aan jeugleiers en die oordrag, indien enige, van beginsels wat tydens hierdie kursusse geleer is, kan ondersoek word.

## 6.5 SLOTPERSPEKTIEF

Met hierdie ondersoek het die ondersoeker probeer om opvoeders en ander belanghebbende persone se aandag te vestig op leierskap binne skoolverband en die waarde van kennis oor persoonlikheidstipevoorkeure tydens die ontwikkeling van effektiewe leierskapstegnieke.

Dit is die ondersoeker se mening dat opvoeders die ontwikkeling van leierskap as 'n belangrike doelwit van skoolopvoeding sien en dat al die faktore wat verband hou met goeie leierskap in hierdie proses ingesluit word. Uit die ondersoek blyk dit dat leerders met sekere persoonlikheidstipevoorkeure meer gereeld as leiers gekies word en dat jeugleiers met verskillende persoonlikheidstipevoorkeure verskil ten opsigte van die waarde wat hulle aan sekere leierseienskappe heg. Kennis van die leerder se persoonlikheidstipe en -voorkeure voorsien die opvoeder en leerder self van essensiële inligting met betrekking tot die leerder se eie voorkeure binne 'n leierskapsposisie asook waar daar leemtes mag wees in sy hantering van ander groeplede wie se persoonlikheidstipevoorkeure moontlik van syne mag verskil.

Die MBTI® blyk 'n waardevolle meetinstrument te wees vir die bepaling van senior leerders in die hoërskool se persoonlikheidstipes en -voorkeure en kan met vrug gebruik word tydens leierskapsopleiding.

Die resultate van hierdie ondersoek behoort dus van praktiese waarde te wees vir alle persone betrokke by leierskapsontwikkeling van leerders, mits dit met omsigtigheid hanteer word.



## Addendum 1

### Vraelys

Merk die leierskapsposisies wat jy al gedurende jou skoolloopbaan bekleed het met 'n kruisie in die eerste blokkie. In die tweede blokkie moet aangedui word hoeveel jaar jy die posisie bekleed het.

### Primêre Skool

Leerlingraad		
Hoofseun of Hoofmeisie		
Klasleier		

### Kaptein van 'n sportspan

Rugby		
Netbal		
Krieket		
Hokkie		
Tennis		
Atletiek		
Landloop		
Gimnastiek		
Swem		
Skaak		
Sokker		
Ander (Noem)		

**Kultuur**

Voorsitter van 'n kultuurvereniging		
Redakteur van skoolkoerant		
Ander (Noem)		

**Hoërskool**

Dien op Raad van Leerders		
Leerdervteenwoordiger op Beheerliggaam van skool		
Klasleier		
Ander (Noem)		

**Sport****Kaptein van 'n sportspan**

Rugby		
Netbal		
Krieket		
Tennis		
Hokkie		
Atletiek		
Landloop		
Gimnastiek		
Swem		



Skaak		
Bofbal		
Muurbal		
Sokker		
Ander (Noem)		

### **Kultuur en Godsdiens**

Voorsitter van Debatsvereniging		
Redakteur van skoolkoerant		
Voorsitter van CSV		
Kringleier in CSV		
Ander (Noem)		

**Watter eienskappe voel jy móét teenwoordig wees by 'n goeie leier. Maak net 'n kruisie langs die toepaslike blokkie.**

Goeie menseverhoudinge	
Goeie organiseerder	
Hoë morele waardes	
Moet vinnig en onder druk besluite kan neem	
Moet maklik voor ander mense kan kommunikeer	
Goeie luisteraar	
Moet groot entoesiasme kan toon	
Goeie oorredingsvermoë	
Ander (Noem)	

**Waarom dink jy is jy bo die ander leerders gekies vir die leiersposisie wat jy beklee?**

---

---

---

---



**BRONNELYS**

- Ackermann, C.J. (1993). Identiteitsontwikkeling tydens adolessensie. 'n Opvoedkundig-sielkundige studie. Ongepubliseerde doktorsale proefskrif, Universiteit van Stellenbosch, Stellenbosch.
- Adair, J.E. (1983). Effective leadership: A selfdevelopment manual. Aldershot, Hampshire: Gower Publishing Company Limited.
- Association For Psychological Type (1996). What is the Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)? <http://www.aptcntral.org/aptmbtiw.htm>. 4 April 2000.
- Badenhorst, M. (1996). 'n Ondersoek na die verband tussen persoonlikheidstipe en skolasiese prestasie van 'n groep hoërskoolleerlinge. Ongepubliseerde M.Ed.-tesis, Universiteit van Stellenbosch, Stellenbosch.
- Barger, N.J. & Kirby, L.K. (1997). Enhancing Leadership During Organizational change. In C. Fitzgerald & L.K. Kirby (Ed). Developing Leaders: research and applications in psychological type and leadership development. (pp 337 – 360). Palo Alto, California: Davies-Black Publishing.
- Barron, F.X. (1979). The shaping of personality: conflict, choice, and growth. New York: Harper and Row.
- Beal, G.M.; Bohlen, J.M. & Raudabaugh, J.N. (1980). Leadership and Dynamic Group Action. Ames, Iowa: The Iowa State University Press.
- Bennis, W.G. (1989). On becoming a leader. London: Hutchinson Business.

- Cawood, J.; Kapp, C.A. & Swartz, J.F.A. (1989). Dynamic Leadership. Cape Town: Nasionale Opvoedkundige Uitgewery Beperk.
- Curriculum 2005. (1997). Inligtingstuk uitgegee deur Wes-Kaap Onderwysdepartement
- Fitzgerald, C. & Kirby, L.K. (Eds) (1997). Developing Leaders: research and applications in psychological type and leadership development. Palo Alto, California: Davies-Black Publishing.
- Fitzgerald, C. & Kirby, L.K. (1997). Applying Type Dynamics to Leadership Development. In C. Fitzgerald & L.K. Kirby (Ed). Developing Leaders: research and applications in psychological type and leadership development. (pp 269 – 310). Palo Alto, California: Davies-Black Publishing.
- Gardner, J.W. (1990). On Leadership. New York, New York: The Free Press.
- Hammer, A.L. (Ed) (1996). MBTI Applications. A decade of research on the Myers-Briggs Type Indicator. Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Hirsh, S.K. (1992). MBTI Team Building Program. Consulting Psychologist Press.
- Hollander, E.P. (1978). Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationships. New York, New York: The Free Press.
- Isachsen, O. & Berens, L.V. (1995). Working Together: A personality-centered approach to management. San Juan Capistrano, California: Institute for Management Development.
- Jung, C.G. (1933). Psychological Types. New York, New York: Harcourt Brace.



- Kirby, L.K. (1997). Introduction: Psychological Type and the Myers-Briggs Type Indicator. In C. Fitzgerald & L.K. Kirby (Eds). Developing Leaders: research and applications in psychological type and leadership development. (pp 3 – 32). Palo Alto, California: Davies-Black Publishing.
- Lassey, W.R. & Fernández, R.R. (1976). Leadership and social change. La Jolla, California: University Associates, Inc.
- Maloney, M.P. & Ward, M.P. (1976). Psychological assessment. New York: Oxford University Press.
- Martin, C.R. (1995). Looking at type and careers. Gainesville, Florida: Center for Application of Psychological Press.
- McGregor, D. (1976). An Analysis of Leadership. In W.R. Lassey & R.R. Fernández (Eds), Leadership and social change. (pp 17 – 24). La Jolla, California: University Associates, Inc.
- McNemar, Q. (1969). Psychological Statistics. New York: John Wiley and sons, Inc.
- Meisgeier, C. & Murphy, E. (1987). Murphy-Meisgeier Type Indicator for Children: manual. California: Consulting Psychologist Press.
- Möller, A.T. (1987). Persoonlikheidsielkunde. Durban: Butterworth-Uitgewers (Edms) Bpk.
- Myers, I.B. (1993). Introduction to type. (5<sup>th</sup> edition). Palo Alto: Consulting Psychological Press.
- Myers, I.B. & McCaulley, M.H. (1985). Manual: a guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator. Palo Alto, California: Consulting Psychological Press.

- Northouse, P.G. (1997). Leadership: Theory and Practice. California: Sage Publications, Inc.
- O'Brien, W.F. (1996). Facts for effective teambuilding. Presentation at the 4<sup>th</sup> International ITUO Conference, September 9 – 11, 1996, Sandton, South Africa.
- Owen, K. & Taljaard, J.J. (Red.) 1989. Handleiding vir die gebruik van sielkundige en skolastiese toetse van IPEN en die NIPN. Pretoria: Gutenberg Boekdrukkers (Edms) Bpk.
- Quenk, N.L. (1993). Beside ourselves: our hidden personality in everyday life. California: Consulting Psychologist Press.
- Spotts, J.B. (1976). The problem of leadership: A look at some recent findings of behavioral science research. In W.R. Lassey & R.R. Fernández (Eds), Leadership and social change (pp. 44 – 63). La Jolla, California: University Associates, Inc.
- Stice, J.E. (1987). Developing critical thinking and problemsolving abilities. San Francisco: Jossey Bass.
- Tieger, P.D. & Baron-Tieger, B. (1995). Do what you are: Discover the perfect career for you through the secrets of personality type. Boston: Little Brown.
- Van den Berg, A.R. (1989). Oorwegings by die besluit om 'n spesifieke toets vir 'n gegewe doel te gebruik. In K. Owen & J.J. Taljaard (Red.). Handleiding vir die gebruik van sielkundige en skolastiese toetse van IPEN en die NIPN. (pp 21 – 47) Pretoria: Gutenberg Boekdrukkers (Edms) Bpk.



- Van Heerden, A.E. (1995). 'n Kruiskulturele toepassing van die Murphy-Meisgeier Persoonlikheidsvraelys vir Kinders. Ongepubliseerde navorsingsverslag, Universiteit van Stellenbosch.
- Van Rooyen, J. & de Beer, J. (1995). Myers-Briggs Type Indicator. Training Manual 3<sup>rd</sup> Ed, Johannesburg: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Van Velsor, E. & Fleenor, J.W. (1997). The MBTI and Leadership Skills: Relationships between the MBTI and four 360-degree management feedback instruments. In C. Fitzgerald & L.K. Kirby (Ed). Developing Leaders: research and applications in psychological type and leadership development. (pp 139 – 162). Palo Alto, California: Davies-Black Publishing.
- Walck, C.L. (1996). Management and Leadership. In A.L. Hammer (Ed), MBTI Applications. A decade of research on the Myers-Briggs Type Indicator. (pp 55 – 79). Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Walck, C.L. (1997). Using the MBTI in Management and Leadership: A review of the literature. In C. Fitzgerald & L.K. Kirby (Ed). Developing Leaders: research and applications in psychological type and leadership development. (pp 63 – 114). Palo Alto, California: Davies-Black Publishing.